

## Processo de internacionalização de uma empresa do Vale do São Francisco: influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais

Process of internationalization of a company of the São Francisco Valley: the influence of the external agents and of the managerial choices

Proceso de internacionalización de una empresa del Valle de San Francisco: influencia de los agentes externos y de las decisiones gerenciales



### Elis Magalhães Santos de Freitas

- Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na área de Gestão Organizacional
- Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)
- Professora do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (Campos – Floresta)
- E-mail: [elis-magalhaes@hotmail.com](mailto:elis-magalhaes@hotmail.com)



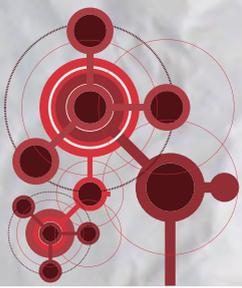
### Merlise Rupolo

- Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)
- Tecnóloga em Comércio Exterior pela Faculdade de Tecnologia Internacional (Fatec)
- E-mail: [merlise\\_1@hotmail.com](mailto:merlise_1@hotmail.com)



### Brigitte Renata Bezerra de Oliveira

- Doutoranda em Administração de Empresas na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
- Mestre em Administração de Empresas pela UFPE
- Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
- E-mail: [renataboliveira@gmail.com](mailto:renataboliveira@gmail.com)



## Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar as principais características do processo de formação de estratégias internacionais de uma empresa no segmento de fruticultura do Vale do São Francisco, considerando a influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais. Na fundamentação teórica são apresentados os conceitos de estratégias e em seguida define-se internacionalização, à luz de teorias como: a “teoria de Uppsala”, o “modelo diamante”, o “*resource-based view* (RBV)”, o “ciclo de vida do produto”, o “paradigma eclético” e a “escolha adaptativa”. O segmento empírico da pesquisa é desenvolvido por meio de um estudo exploratório, mediante aplicação de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados deu-se mediante o uso do *software* Atlas.ti 6.0. Evidenciam-se as associações entre os modelos de internacionalização e o modo pelo qual as dimensões de análise são reforçados mutuamente.

PALAVRAS-CHAVE: INTERNACIONALIZAÇÃO • FRUTICULTURA • VALE DO SÃO FRANCISCO • AGENTES EXTERNOS • ESCOLHAS GERENCIAIS.

## Abstract

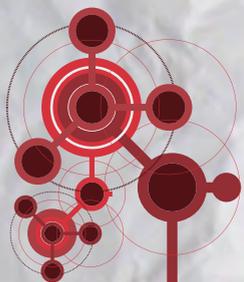
This paper aims at analyzing the principal characteristics of the process of formation of international strategies of a fruit exporting company, located in the São Francisco Valley, Northeastern Brazil, considering the influence of external agents and of the managerial choices. In the theoretical basis the concepts of strategies are presented and following this the internationalization is defined in the light of theories such as: the “Uppsala theory”, the “diamond model”, the “resource-based view (RBV)”, the “lifecycle of the product”, the “eclectic paradigm” and the “adaptive choice”. The empirical segment of the research is developed by means of an exploratory study, through the application of semi-structured interviews. The analysis of data was carried out with the use of the Atlas.ti 6.0 software. One observes the associations between the internationalization models and the way by which the dimensions of analysis are mutually reinforced.

KEYWORDS: INTERNATIONALIZATION • FRUIT PRODUCTION • SÃO FRANCISCO VALLEY • EXTERNAL AGENTS • MANAGERIAL CHOICES.

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar las principales características del proceso de formación de estrategias internacionales de una empresa en el segmento de fruticultura del Valle de San Francisco, considerando la influencia de los agentes externos y de las decisiones gerenciales. En la fundamentación teórica son presentados los conceptos de estrategias y en seguida se define internacionalización, desde la perspectiva de teorías como: la “teoría de Uppsala”, el “modelo diamante”, el “*resource-based view* (RBV)”, el “ciclo de vida del producto”, el “paradigma eclético” y la “decisión adaptativa”. El segmento empírico de la investigación es desarrollado por medio de un estudio exploratorio, mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas. El análisis de los datos se dio mediante el uso del *software* Atlas.ti 6.0. Se evidenciaron las asociaciones entre los modelos de internacionalización y el modo por el cual las dimensiones de análisis son reforzados mutuamente.

PALABRAS CLAVES: INTERNACIONALIZACIÓN • FRUTICULTURA • VALLE DE SAN FRANCISCO • AGENTES EXTERNOS • DECISIONES GERENCIALES.



O avanço da globalização tem tocado, de forma veloz e avassaladora, diversos segmentos de mercado, o que transforma por completo as relações internacionais entre países e empresas e faz com que estas elevem o seu grau de competitividade. O estímulo para a alavancagem dos negócios internacionais vem ocorrendo com acentuada intensidade no Brasil, notadamente a partir da década de 1990. Ressalta-se que o país é reconhecidamente competitivo por meio de produtos provenientes do agronegócio: 46,8% das exportações, em 2012, foram provenientes do setor (Mapa, 2013; MDIC/Secex, 2013), com destaques para os complexos de carne e soja, respectivamente responsáveis por 6,3% e 10,8% das exportações totais. O país consolida sua posição como um dos maiores produtores e exportadores de alimentos, sobretudo considerando as indústrias do açúcar e etanol, café, suco de laranja, carne, fumo e soja em grãos.

Em um estudo realizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em 2003, afirmou-se que

a globalização é um fenômeno que vem se acentuando nas últimas décadas. Apesar de esse processo abranger vários aspectos da atividade humana – econômico, financeiro, cultural, tecnológico etc. – uma de suas expressões mais evidentes é a abertura comercial, ou seja, a crescente participação do comércio externo na oferta e na demanda domésticas de bens e serviços (Magalhães, 2003, p. 17).

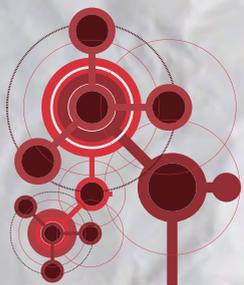
Neste mesmo estudo, foi analisado que, dos anos 1970 a 2000, a produção mundial total, medida pelo PIB em dólares, teve um aumento de 3,5% ao ano; já o comércio mundial de bens e serviços cresceu anualmente 5,2%. Segundo Luiz Machado (2007), o processo de internacionalização das empresas brasileiras só se tornou forte quando nosso país conseguiu se inserir na economia globalizada e transitou da instabilidade para a estabilidade, isso na década de 1990.

Nesse contexto, a internacionalização se torna um processo cada vez mais presente e necessário para as empresas, tanto no intuito da busca por novos mercados como pelos esforços para a redução de custos. Vê-se que o agronegócio é um dos principais motivos de interação entre os países, e o Brasil vem exercendo papel importante nesse sentido, Magalhães (2003, p. 66-70), em seu trabalho, destaca que,

enquanto o Brasil ocupou posição pouco expressiva nos itens de maior peso e crescimento no comércio mundial na última década, sua posição se destacou um pouco mais no comércio agrícola, categoria com menor participação relativa e crescimento bem mais moderado no cenário mundial. [...] No ano 2000 o Brasil, aproveitando suas vantagens comparativas, foi o quarto maior exportador líquido mundial de produtos agrícolas e agroindustriais, com US\$ 10 bilhões, bem acima dos US\$ 4,1 bilhões dos EUA, mas bem abaixo dos US\$ 19,5 bilhões do Canadá.

Segundo dados da Embrapa, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas. Em 2006, o setor movimentou US\$ 700 mil, número que chegou a mais de US\$ 875 mil em 2010 (Brasil, 2011). Dados do Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) (Ibraf, 2004) mostram que a produção de frutas no Brasil está reunida em dez estados, responsáveis por 90% da produção nacional e 80% da área cultivada. São eles, pela ordem: São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Pará, Paraná, Espírito Santo, Pernambuco e Ceará.

Paula Margarita Bustamante (2009) traz ainda que as regiões Nordeste e Norte destacam-se por possuírem polos fruticultores tropicais que vêm apresentando resultados expressivos nos últimos anos, como os localizados no semiárido nordestino, especialmente os de Juazeiro, na Bahia juntamente com Petrolina, em Pernambuco, no Vale do São Francisco, e o de Mossoró, no Rio Grande do Norte, onde as principais frutas produzidas são manga, melão, uva, banana e abacaxi.



Devido à existência de muitos aglomerados fruticultores no Brasil, especialmente nas duas regiões já citadas, neste trabalho será feita uma análise das estratégias de internacionalização apenas de uma empresa do Vale do São Francisco. Este polo é formado por mais seis municípios (Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, em Pernambuco; e Sobradinho, Casa Nova e Curaçá, na Bahia).

Pedro C. Gama da Silva (2001) aborda que os projetos de irrigação públicos e privados do polo Petrolina/Juazeiro lançaram-se no ramo da fruticultura, atividade que se tornou quase uma especialização desse território, contribuindo para mudanças na estrutura econômica local e criando uma nova organização territorial da produção. De acordo com os dados da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), no ano 1999, já eram mais de 31 mil hectares de frutas cultivados no polo.

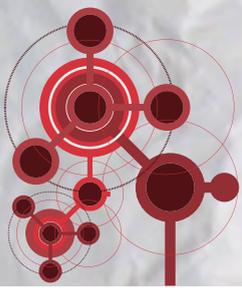
As principais vantagens competitivas do aglomerado fruticultor do Vale do São Francisco são: disponibilidade de água e terra; mão de obra barata e qualificada; condições climáticas favoráveis ao cultivo de frutas durante praticamente o ano todo, como alta insolação e baixa umidade; disponibilidade de infraestrutura para a irrigação; disponibilidade de recursos federais, como Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); e estaduais – governo estadual, lideranças empresariais e locais, como instituições de pesquisa, produtores, cooperativas; acesso ao mercado nacional e internacional; e boa logística de escoamento da produção, destacando-se os portos de Suape, em Pernambuco, e Pecém, no Ceará.

O estudo de setores da economia que possibilitam aumentar o volume de vendas externas é considerado de grande relevância, uma vez que “a existência de transações econômicas internacionais produz inúmeras implicações (...) para a própria teoria macroeconômica” (Castoldi, 2006). Assim sendo, uma empresa atuante no ramo da fruticultura irrigada do Vale do São Francisco foi selecionada como objeto de estudo desta pesquisa. Esta seleção se deve principalmente ao sucesso em seu processo de internacionalização, em especial no setor do agronegócio com uma visão centrada no segmento da fruticultura. O objetivo do artigo é analisar as principais características do processo de formação de estratégias internacionais da empresa Gold Fruit, considerando os agentes externos e as escolhas gerenciais<sup>1</sup>.

As escolhas gerenciais tratam do modo pelo qual os gestores tomam suas decisões e quais variáveis influenciam efetivamente nas suas escolhas. Long W. Lam e Louis P. White (1999) propõem categorias de escolhas gerenciais adaptativas, as quais são: (i) dilemas estruturais; (ii) dilemas de recursos humanos; (iii) dilemas referentes ao momento de entrada no mercado internacional. Por sua vez, os agentes externos são representantes do exportador que possuem, em geral, exclusividade nas vendas dos bens ou serviços em um dado mercado, mediante comissão (MRE, 2004); não assumem a titularidade legal sobre os bens comercializados. Levanta-se, então, a relevância na promoção de debates sobre o quanto as variáveis externas e internas à empresa influenciam seu processo de formação de estratégias internacionais, em contribuição à proposta de Erica Piros Kovacs (2009), porém, em específico, no segmento da fruticultura irrigada.

Além disso, busca-se o enriquecimento da escassa literatura nacional encontrada acerca do processo de internacionalização adotado por empresas fruticultoras da região do Vale do São Francisco, um importante polo de contribuição para o desenvolvimento econômico do setor do agronegócio brasileiro, corroborando o que apregoa Paula Margarita Bustamante (2009).

1 Cf. Kovacs, 2009.



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia é o resultado da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa (Porter, 1999), dependendo o êxito do desempenho e de sua integração. Cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (Porter, 2004). O termo estratégia, a despeito do já mencionado, requer não apenas uma definição, mas uma série delas. Diversos autores consideram, ainda, a estratégia como “um plano, padrão, posição, perspectiva ou truque” (Mintzberg, 1987, 1998; Mintzberg, Quinn e Voyer, 1995; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), sendo que a estratégia como plano é considerada como um curso de ação para o futuro; como um padrão, destaca-se a consistência na ação ao longo do tempo; o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados encaixa-se no enfoque da posição, ao passo que o enfoque da estratégia como perspectiva se dá sobre a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, enquanto a visão de estratégia como truque é considerada como uma manobra específica para embair os concorrentes.

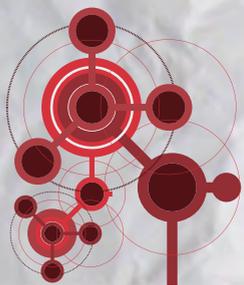
A internacionalização faz parte das estratégias de crescimento das empresas (Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Melin, 1992) e é notável a importância das atividades internacionais para a economia do país (Henisz, 2004; Hoskisson et. al., 1999).

Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e com a acentuada concorrência por cima das fronteiras políticas, a internacionalização da atividade empresarial preocupa hoje grandes e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número das mais ousadas para as atividades externas.

Segundo Adriana Hilal e Carlos Alberto Hemais (2001), os primeiros conceitos de internacionalização surgiram a partir da década de 1960, quando a teoria da firma deixou de ser estudada somente do ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente. Iniciaram-se, assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focado no âmbito da teoria do comportamento organizacional. O processo de internacionalização é tido como a continuidade do processo da estratégia (Melin, 1992), mediante o comprometimento crescente com mercados fora de sua origem (Johanson; Vahlne, 1977, 2009) Vê-se, assim, que a internacionalização é uma estratégia, envolvendo a percepção dos produtos que devem ser disponibilizados para o mercado externo, os países que devem ser alcançados e as maneiras de entrada mais adequadas.

Jay B. Barney e William S. Hesterly (2007) dizem que aqueles que buscam oportunidades internacionais para vantagem competitiva devem conhecer sistemas legais de diferentes países, entender as diferenças de preferência e cultura dos consumidores e ser capazes de operar simultaneamente em diferentes fusos horários, idiomas e moedas; tudo isso ao mesmo tempo em que procuram identificar e explorar oportunidades de vantagem competitiva ao redor do mundo.

A estratégia de internacionalização caracteriza-se por duas dimensões distintas adicionais (Andersen, 1993): (i) a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica selecionar o país ou países onde as transações vão ocorrer; (ii) a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo. Ademais, o modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro (Root, 1994). Em um processo de internacionalização, são observadas questões fundamentais, relacionadas aos motivos e às condições das



operações: os produtos comercializados, o momento de entrada e a trajetória empreendida, os países e mercados atendidos e o modo de entrada e operação utilizado (Carneiro; Dib, 2007).

Vê-se que são diversas as formas de entrada de uma empresa no comércio exterior, dando-se as formas de internacionalização, principalmente, por meio da exportação, bem como com acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias, entre outras (Root, 1994).

## TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

São apresentadas as teorias de internacionalização, bem como dois dos seis conceitos-chave identificados por Kovacs (2009) – agentes externos e escolhas gerenciais –, dada a importância de a dinâmica de análise considerar aspectos internos e externos ao longo da trajetória internacional das firmas. Ainda que tais teorias sejam consideradas por alguns autores como incompatíveis entre si<sup>2</sup>, percebe-se a interseção de diversos conceitos-chave (ou características condicionantes da internacionalização), tendo como base os textos seminais e artigos envolvendo a temática que compreendem (Kovacs, 2009): (i) localização; (ii) recursos tangíveis e intangíveis; (iii) escolhas gerenciais; (iv) aprendizagem; e (v) agentes externos e suas associações com as teorias predominantes em internacionalização.

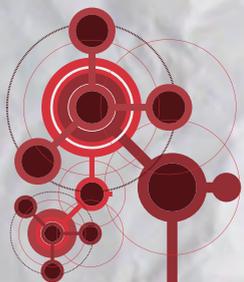
As abordagens da internacionalização podem ser observadas sob duas perspectivas principais, as quais: (i) econômica; e (ii) comportamental (Carneiro; Di, 2007), ambas contempladas no escopo desta pesquisa.

A Escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) defende que as empresas se internacionalizam de forma gradual, de acordo com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. Para Angela da Rocha (2002), os pesquisadores dessa teoria pressupunham que a fronteira da incerteza estava relacionada com a distância psicológica ou psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Assim sendo, as firmas selecionam os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

A questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais (Hilal; Hemais, 2003). A internacionalização deixa de ser somente uma questão de medir a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Rocha, 2002).

Assim como a escola de Uppsala, segundo Melin (1992, apud Kovacs, 2009) o “ciclo de vida do produto”, a “escolha adaptativa” e o “modelo diamante” são também vistos como processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas de forma sequencial, num período relativamente longo de tempo. O “modelo diamante” (Porter, 1999) apregoa, ainda, que a fonte para a vantagem competitiva das empresas situa-se no país de origem, o qual oferece a estrutura necessária de fornecedores,

2 Cf. Rugman, 2009.



fatores de produção, condições da demanda, rivalidade interna e pressões para a inovação, preparando as organizações para competirem externamente.

A teoria da "visão baseada em recursos" – *resource based view* - RBV (Fahy, 2002; Sharma e Erramilli, 2004) –, por sua vez, enfatiza o ambiente interno da organização; sendo assim, as organizações são conjuntos heterogêneos de recursos que as levam a um desempenho diferenciado do mercado. Por fim, o "paradigma eclético de internacionalização" (Dunning, 1988) explica a existência da empresa multinacional em vez do processo de internacionalização *per se*.

Existem inúmeros fatores que influenciam no processo de estratégias de uma empresa, principalmente em se tratando de estratégias de internacionalização. Acontecimentos externos podem colaborar ou prejudicar no desenvolvimento da organização fora de seu país de origem. Tomando as definições acerca das teorias de internacionalização acima expostas como pilar de desenvolvimento, em conjunto com os demais estudos realizados sobre a temática, serão focados para análise dos resultados os seguintes conceitos-chave: agentes externos e escolhas gerenciais.

## Agentes externos

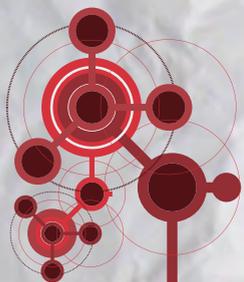
Entre os agentes externos, o chamado *broker* é um agente especializado em um grupo de produtos ou indústrias, bastante utilizado em operações que envolvem produtos primários (MRE, 2004). Por sua vez, *factoré* é o agente que recebe a mercadoria em consignação e recebe comissão sobre as vendas realizadas. Quanto aos tipos de comerciantes, tem-se o importador-distribuidor, o qual se dedica ao comércio de importação e distribuição por atacado, e as redes de comerciantes atacadistas e varejistas.

As empresas que não acompanham o que está acontecendo no mundo, mesmo as pequenas, têm futuro incerto e sombrio. A concorrência oriunda do exterior vem normalmente de empresas que estão acostumadas a ambientes empresariais competitivos mais hostis do que aqueles encontrados no Brasil. Essa intensa competição criou empresas com grande capacidade de produção, inovadoras e com fôlego financeiro, prontas e ávidas para abocanhar o mercado de empresas que pararam no tempo e míopes quanto ao que acontece no mundo (Camião, 2009).

Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras; estar aberto para a inovação; ter flexibilidade para se adaptar às demandas regionais de forma criativa; saber interpretar as tendências mundiais (Blank; Mauch, 2006). Vê-se, portanto, que são vários os agentes que influenciam no processo de internacionalização, principalmente agentes externos.

No modelo diamante, o governo exerce influência nos quatro determinantes, por meio da criação de fatores especializados, encorajamento das mudanças na indústria, promoção da rivalidade interna, aplicação de normas sobre produtos, segurança e meio ambiente, além da regulamentação da concorrência e da promoção de objetivos que conduzam a investimentos sustentáveis (Porter, 1989; 1991; 1999).

Já no ciclo de vida do produto (Vernon, 1966; 1979), os agentes externos (concorrência) se fazem presentes na fase de crescimento, quando novos competidores começam a surgir, assim como na maturidade, visto que os países importadores começam a erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens concorrentes.



## Escolhas gerenciais

Este conceito discute o modo o qual os gestores tomam suas decisões e quais as variáveis influenciam efetivamente nas suas escolhas. Lam e White (1999) propõem categorias de escolhas gerenciais adaptativas, as quais: (i) dilemas estruturais; (ii) dilemas de recursos humanos; (iii) dilemas referentes ao momento de entrada no mercado internacional. Desde os estudos sobre o ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), é evidenciado o papel das escolhas gerenciais quando da percepção do fundamento lógico sequencial para a expansão e diversificação das atividades da empresa, no ambiente internacional.

O ciclo de vida do produto tem três fases principais: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase geralmente acontece em países mais desenvolvidos, com grande poder de mercado e bons níveis de educação, que permitem a realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento) e na consolidação do produto devido à grande demanda interna e/ou externa. A demanda externa de bens e serviços ocorre na segunda fase do ciclo de vida do produto. No entanto, a terceira fase – maturação (quando a produção se torna mais padronizada e a tecnologia, estável) – se caracteriza como o momento no qual a transferência da produção poderá ocorrer (Soares et al., 2009).

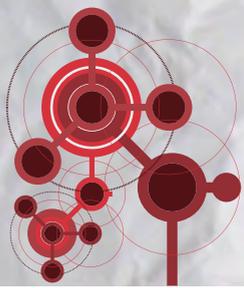
Segundo Kovacs (2009) o modelo considera que a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser ampliada para outros países, iniciando pelo modo de exportação até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendam o ciclo de vida de um produto. Também se advoga que as empresas em países desenvolvidos disponham de igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas existiria um *gap* entre o conhecimento desses princípios e sua incorporação por parte do executivo. Diante dessa afirmativa, as escolhas gerenciais determinavam a internacionalização da empresa.

Objetivando complementar as teorias de Uppsala e do “paradigma eclético” (denominadas de modelos ou teorias de estágios), a “escolha adaptativa (Lam; White, 1999), de natureza predominantemente emergente, considera que organizações diferentes originam soluções idiossincráticas de acordo com as suas soluções gerenciais a cada desafio. Tanto os modelos de estágio sequenciado quanto o da escolha adaptativa consideramos gerentes como indivíduos racionais que têm suas limitações cognitivas.

Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro (Johanson; Vahlne, 1977). As escolhas gerenciais dependem do grau de conhecimento do mercado, levando a um maior comprometimento das decisões e com o mercado. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações do mercado e para ele (Kovacs, 2009).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser caracterizada de caráter exploratório – descritiva e qualitativa – e foi conduzida sob a forma de estudo de caso, procurando observar as características de uma empresa do segmento de fruticultura situada na região do Vale do São Francisco.



De acordo com Robert Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

A coleta de dados acerca do processo de internacionalização da empresa analisada ocorreu em duas etapas, a saber: a primeira, com características históricas e exploratórias, focada em fontes secundárias, como artigos e trabalhos anteriores sobre o cenário da fruticultura no Vale do São Francisco, bem como o processo de internacionalização, suas teorias e conceitos-chave, visando adquirir um conhecimento mais aprofundado a respeito da temática. A segunda etapa tem característica exploratória com aplicação de entrevistas semiestruturadas, tendo como colaboradores os dirigentes da empresa.

Para a coleta dos dados primários, a seleção dos sujeitos foi feita de duas maneiras: (i) selecionou-se a organização a ser estudada e em seguida (ii) escolheram-se os membros dispostos e aptos a fornecer informações acerca do processo de internacionalização da empresa. Para a seleção da empresa, os seguintes critérios foram considerados: (i) operação nas atividades de exportação da fruticultura por um período não inferior a dez anos; e (ii) apresentação de trajetória de crescimento e comprometimento com o mercado internacional. O tipo de amostra deste trabalho é não-probabilística e, segundo Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler (2003), pode ser intencional por conveniência. Dessa forma, os membros selecionados foram aqueles que possuíam o conhecimento direto sobre o processo de internacionalização da organização, como o diretor Mário Otsuka e a gerente comercial Cláudia Medeiros, os quais concordaram com a identificação dos seus nomes e a exposição dos relatos apresentados na pesquisa.

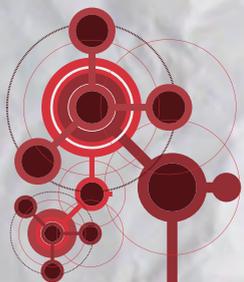
Dado o objetivo deste estudo, de analisar o processo de formação de estratégias internacionais, julgou-se pertinente a aplicação da pesquisa qualitativa, pois que nesta os achados são compreensíveis, holísticos, expansivos e ricamente descritivos (Cooper; Schindler, 2003). Logo, a análise dos dados coletados seguiu o caráter qualitativo da pesquisa, embasada na inferência obtida a partir da triangulação da correlação entre as diferentes fontes de dados utilizados.

Em síntese, foram averiguadas informações acerca dos diversos aspectos enfatizados no modelo de internacionalização, relacionando-o com as teorias e os conceitos-chave apresentados anteriormente. O *software* Atlas/ti 6.1 auxiliou na análise dos dados via método de comparação constante e pela construção de categorias e manifestações. Ressalta-se, contudo, que no Atlas/ti, as tarefas criativas e intelectuais são de responsabilidade do pesquisador (Mühr, 1991) e, também, que a análise dos dados nessa etapa trabalho é considerada indutiva (Cooper; Schindler, 2003). Serão adotadas as técnicas de análise de conteúdo e construção de categorias (Bardin, 1977) e propriedades e relações entre os dados, pelo método da comparação constante desenvolvido por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss (1967).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Descrição do caso

Os entrevistados identificaram e contextualizaram alguns acontecimentos relevantes que marcaram a trajetória da empresa, sendo estes analisados e classificados pelas pesquisadoras em cinco fases.



A partir de 1985, ano de fundação da fazenda, observa-se o início dos investimentos na infraestrutura de irrigação e a integração dos mercados regional e nacional de frutas por meio de programas de desenvolvimento da região. Nessa primeira fase, com um contexto favorável, a estratégia da família Otsuka foi orientada para a obtenção da qualidade do seu produto visando ao futuro ganho de competência no mercado nacional com a comercialização da manga.

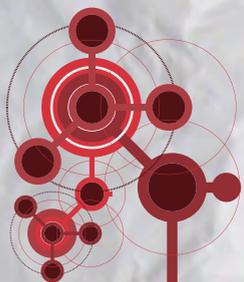
No período que vai da sua fundação até 1995, a empresa iniciou timidamente a comercialização da sua fruta mediante intermediários, trabalhando os 100% da sua produção voltada para o mercado interno brasileiro de forma indireta. Nessa segunda fase a empresa deu continuidade às ações praticadas na primeira fase, de investimento na produtividade (foco principal), estabelecimento de parcerias e passou a identificar a necessidade de adoção de novas estratégias.

Mesmo continuando com a formatação de comercialização anterior, a empresa ampliou o seu horizonte e passou a vender seu produto no mercado externo e, em 1997, deu início ao seu processo de internacionalização. Nessa terceira fase, que se estendeu até 2005, a empresa buscou: reforçar o seu conhecimento acerca do ramo e se preparar para encarar os anos seguintes que trariam uma intensa concorrência e crescimento da participação no comércio mundial da fruta alavancados, principalmente, pela valorização do dólar frente ao real no período de 2002-2003, chegando a valer US\$ 3,66 (Bacen, 2010), além de somados ao volume produtivo regional em elevado crescimento.

Embora toda a família Otsuka estivesse envolvida no processo, no decorrer desse período houve um aprofundamento em especial de um dos filhos, Mario Otsuka, que, estando à frente da administração da empresa, visualizou a necessidade de desenvolver novas competências empresariais, reforçar o poder dos atributos idiossincráticos e preparar um modelo de gestão de forma a atuar de maneira diferente da que vinha sendo adotada, comercialmente independente, com mais dinamismo e profissionalização, mantendo, porém, os pilares da qualidade e produtividade da organização. Dessa maneira, o ano 2005 foi marcado por uma grande reestruturação orgânica, tendo-se criado a comercial exportadora Gold Fruit Importação e Exportação.

O ano 2006, que caracteriza o início da quarta fase, foi marcado pelo caos logístico na região, devido ao alto volume de produção das culturas de uva e manga, o que, porém, não afetou de maneira significativa a organização. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex, 2009), em 2008 as exportações de frutas frescas foram de aproximadamente 133,3 milhões de quilos de manga, 82,3 milhões de quilos de uva 2008, representados em termos de valor aproximado de US\$ 118 milhões e US\$ 171,5 milhões, respectivamente. Neste mesmo período, diferentemente daquele vivido em 2003, com a alta do dólar, o contexto externo macroeconômico apresentou-se desfavorável para as exportações de commodities devido à crise econômica mundial. Segundo Mario Otsuka, a crise não influenciou negativamente no seu contexto econômico interno, comparativamente a algumas outras empresas da região que operam no mesmo segmento, mas contribuiu para que novas estratégias começassem a ser traçadas, em 2009, para: reforçar as parcerias internacionais, que passaram a receber 70% da produção da empresa, diferentemente da segunda fase; para aumentar os investimentos em profissionalização, treinamento e manutenção da equipe de colaboradores internos; e para manter os demais ajustes periódicos acerca do seu modelo de gestão.

A quinta fase teve início com um evento externo à organização: o recebimento oficial, pela região do Vale do São Francisco, em julho de 2010, do selo de identidade geográfica. Foi a quinta região brasileira a receber tal honraria, que trará um maior



reconhecimento das culturas de manga e uva de mesa provenientes da região, agregando mais valor e propiciando uma consolidação e maior abertura para a comercialização desses produtos no mercado internacional.

### Influência da dimensão "agente externo"

Existem diversos fatores que influenciam no processo de estratégias de uma empresa, ainda mais quando se trata de estratégias de internacionalização, visto que acontecimentos externos podem colaborar ou prejudicar no desenvolvimento da organização fora de seu país de origem. Quando se fala em agentes externos, se faz referência, principalmente, aos ambientes econômico, político-jurídico, sociocultural, natural, bem como à contingência, ao nível de incerteza e ao acaso.

O ambiente econômico diz respeito à natureza e à direção da economia dentro da qual uma empresa atua ou venha a atuar. O ambiente político-jurídico é a arena na qual as organizações e os grupos de interesse concorrem para obter atenção, recursos e uma voz para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam as interações entre as nações. O ambiente sociocultural influencia no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros.

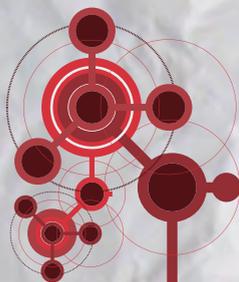
O ambiente natural, por sua vez, diz respeito aos fatores básicos e às condições naturais do ambiente, tais como clima, temperatura etc. A contingência está relacionada com as mudanças na organização devido a mudanças no contexto em que ela está inserida. Os papéis de desconhecimento e incerteza são influenciadores do padrão de troca. Por fim, o acaso refere-se ao surgimento de fatores imprevistos no ambiente, tais como catástrofes naturais ou demais problemas inesperados que podem emergir e que influenciam a internacionalização da empresa (Kovacs, 2009).

No que se refere ao ambiente econômico, percebeu-se que este influenciou em algumas decisões a serem tomadas pela Gold Fruit no processo de internacionalização. A gerente comercial afirmou que o fato de o Brasil não ter uma economia instável e não ter tanta barreira comercial são fatores de grande contribuição, que diminuem os riscos frente a países concorrentes que possuem uma economia instável, como o Senegal, na África.

Quando perguntados sobre a crise econômica de 2009, os entrevistados, Cláudia Medeiros e Mário Otsuka, se mostraram bastante positivos, afirmando que ela não impactou tanto no faturamento em relação ao ano anterior. Na verdade, para eles, o pânico foi bem maior do que o impacto negativo.

A crise existiu, mas também tem a questão do pânico, não é? E o inglês, principalmente, ele tem essa coisa de fazer com que tudo pareça muito pior; e o europeu, ele é muito seguro. Nós notamos uma redução, nós exportamos menos no ano passado do que gostaríamos, certo? Em termos de exportação marítima, o faturamento praticamente foi o mesmo, mas em volume nós exportamos menos (Medeiros, 2010).

Em relação à crise, os entrevistados afirmaram, ainda, que ela afetou bem mais a exportação de frutas consideradas exóticas, como bem ressaltado pelo diretor geral da Gold Fruit, Mário Otsuka (2010):



Manga ainda é considerada um produto exótico. Então a variação disso aí de acordo com a crise, o impacto dela é bem maior na manga, por exemplo, do que num produto básico como o tomate, a batata.

No que diz respeito ao ambiente político-jurídico, percebeu-se que o que mais incomodava e vinha prejudicando no processo de internacionalização da empresa estudada era a ausência de uma boa política agrícola no setor da fruticultura, este que gera muita mão-de-obra e, portanto, deveria existir um maior investimento por parte do governo.

Quando o governo emite uma medida, uma medida provisória ou qualquer outra coisa desse tipo, uma lei, ele faz para a agricultura só de grãos, ele não faz para fruticultura, ele não engloba a fruticultura (Otsuka, 2010).

O ambiente natural também gerou grande impacto, direcionando as estratégias de internacionalização da Gold Fruit. Mário Otsuka afirmou que o clima seco da região, apesar do rio São Francisco, gerou algumas dificuldades no início, até que pudessem conhecer mais esse fator. As chuvas no primeiro semestre foram também consideradas um problema para a produção e, conseqüentemente, a exportação das frutas; portanto, nesse período de chuvas os dirigentes da empresa optaram por estratégias voltadas para a aquisição de frutas de seus fornecedores, com o intuito de não saírem do mercado durante esse período.

Um ponto muito importante e defendido pelos entrevistados foi o fato de saber lidar com as mudanças no ambiente. Eles consideraram que a informação era a principal ferramenta para planejar e conseguirem se adaptar às contingências.

Porque o mercado muda muito. Muito, muito, muito. Hoje ele está de um jeito, amanhã ele está de outro. Então se tem batata saindo hoje, daqui a quinze dias o mercado é completamente diferente. Então, se você não tem informação principalmente durante esse período em que seus contêineres estão na água, você não consegue planejar o que vai ser daqui a catorze dias, certo? Pra própria empresa começar a se programar, se vai realmente continuar embarcando, se não vai continuar embarcando, se vai perder dinheiro nesse contêiner, se não vai perder dinheiro nesse contêiner, então é uma coisa de doido, entendeu? E, se não tiver informação de cada grupo desses, não vai. Seja interno, externo. Enfim... (Medeiros, 2010).

A concorrência era um agente externo que gerou preocupação para os dirigentes, no que diz respeito ao nível de incerteza que vinha influenciando no processo estratégico de internacionalização. E, quando se falou em concorrência, ficou evidente a preocupação com o concorrente interno, mais preocupado com o faturamento do que com a qualidade do produto em si, o que acabou colocando em risco todos os produtos do Vale do São Francisco, como ressalta Otsuka (2010):

Isso acaba colocando em risco o mercado, não é? Porque, embora se tenha uma marca forte no mercado lá fora, quem vai comprar o produto, vai comprar o produto da Gold Fruit ótimo, mas vai comprar do Vale do São Francisco. (...), Então tem sempre essa questão atrelada também. Acho que falta um pouco dessa ótica em grande parte desses que estão começando agora. Eu acredito que eles estão visando mais ao ganho de curto prazo do que ao de longo prazo.

Por fim, outro agente que influenciou na tomada de decisão na empresa, destacado pela Cláudia Medeiros, foi quando, em 2006 quando, ocorreu uma chuva inesperada, que refletiu na produção do segundo semestre desse mesmo ano, gerando a necessidade de reavaliar e reconstruir o que já se tinha planejado.

A Figura 1 mostra o esquema relacionando as propriedades e manifestações apresentadas de acordo com os agentes externos.

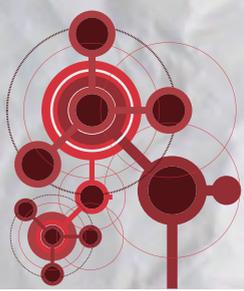
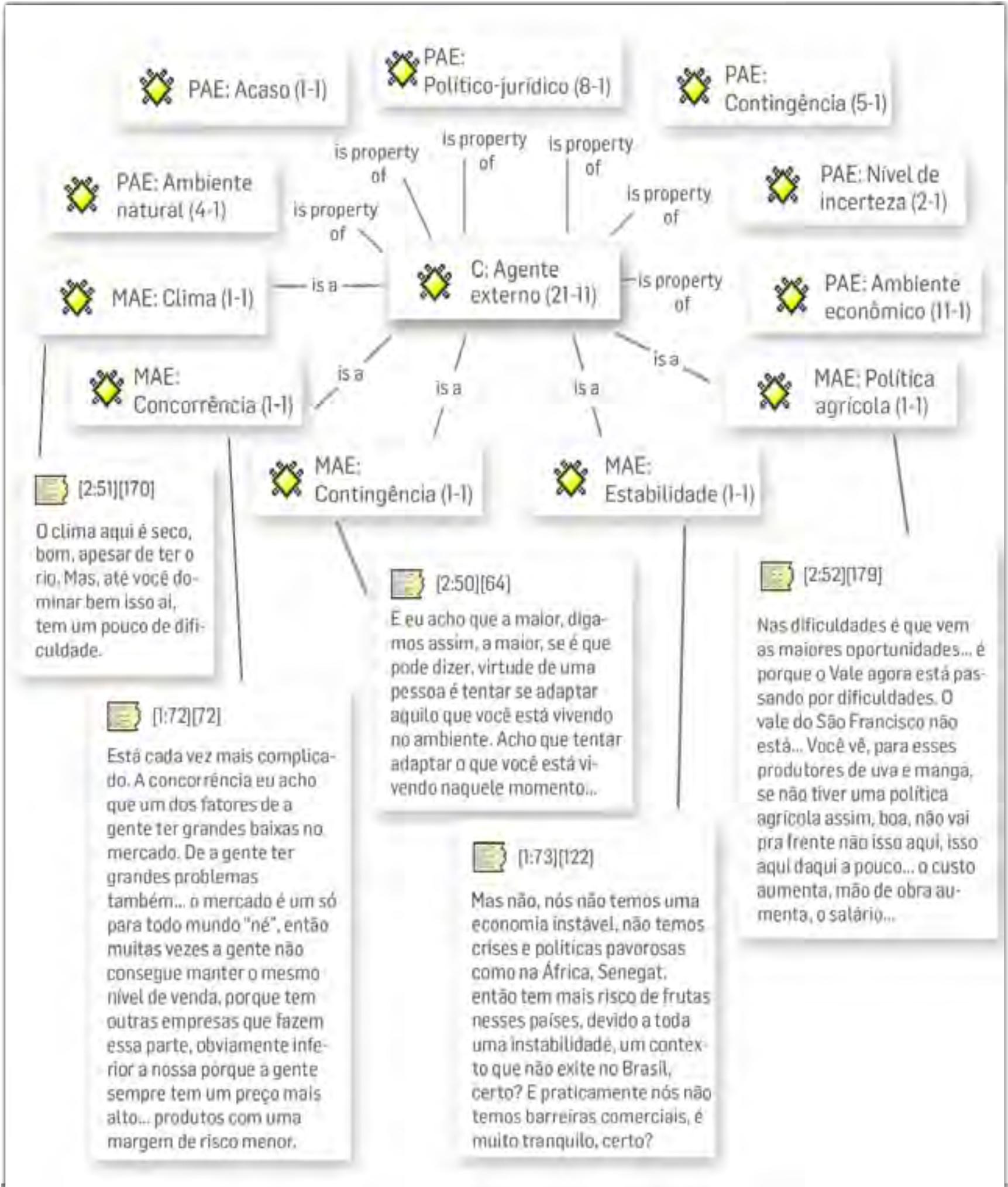
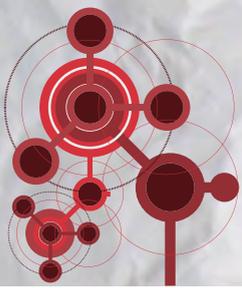


Figura 1 - Esquema gráfico da influência do agente externo no processo de internacionalização da empresa Gold Fruit.



Fonte - Pesquisa de campo, 2010.



## Influência da dimensão “escolhas gerenciais”

O papel das escolhas gerenciais é fundamental para as decisões que a organização precisa tomar quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as empresas pretendem mudar, passando de domésticas a multinacionais, o que evidencia a dimensão da “escolha adaptativa”. Esse fato leva a escolhas gerenciais mais analíticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização, às estratégias, às pessoas envolvidas no processo, dentre outros fatores.

De acordo com os estudos realizados por Kovacs (2009), identificam-se os seguintes tipos de escolhas gerenciais: se as escolhas foram deliberadas ou oportunistas, com enfoque numa maior inserção internacional ou se os passos foram influenciados pelo surgimento de oportunidades e/ou ameaças que não emergem de uma forma contínua ou controlada; dilemas de estratégia relacionados à adaptação ou não de produtos; dilemas referentes à decisão de entrada pioneira ou tardia no mercado escolhido; e se as escolhas dependeram do grau de conhecimento do mercado.

A Gold Fruit encontrou no grande volume de produção a necessidade de buscar clientes, levando-a à escolha por entrar no mercado internacional. Como ressaltado pela gerente comercial, optou-se por montar a comercial exportadora fazendo exportações diretas, não tendo subsidiárias fora do país. No que diz respeito à estratégia utilizada na comercialização de produtos, ficou clara a preferência pela exportação de manga e melão; a uva era mais comercializada internamente.

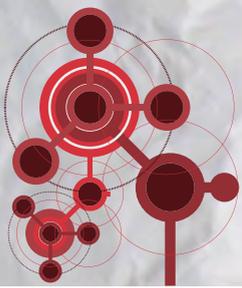
Outro ponto fundamental para a ascensão e o desenvolvimento da empresa no contexto externo foi a escolha do mercado. Quando questionado a quais países eram destinados os produtos, como lidavam com a diferença e como diversificavam esse mercado, obteve-se a seguinte resposta de Medeiros (2010):

Portugal, Espanha, Alemanha, França e Holanda. Todo mercado tem uma nuance diferente. Com a Holanda a gente trabalha mais a questão das exportações marítimas de contêineres. Com a França a gente também faz contêineres, mas a gente trabalha mais com o mercado aéreo. Com Portugal a gente trabalha em contêineres e com mercado aéreo.

É perceptível que a escolha dos mercados aos quais destinar os produtos foge da ideia defendida pela Escola de Uppsala, em que se apregoa que a expansão das organizações será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, em termos de cultura, idioma, ambiente econômico, sistema político, dentre outros aspectos.

Quanto ao conhecimento desse mercado, foi afirmado que a informação que se tem de um determinado mercado em que a empresa já operava influenciou na entrada em outros mercados. Como exemplo a gerente comercial destacou:

A gente trabalha muito com o mercado europeu, não é? Então, muitas vezes você vê oportunidade em colocar... Por exemplo, a gente não trabalhava com a Espanha, a gente começou trabalhando com Portugal. Começou a trabalhar com Portugal de forma modesta, foi crescendo, crescendo. E a gente viu que achava um mercado consumidor também bastante interessante, e que a gente comercializava com Portugal e que Portugal comercializava a nossa marca na Espanha. Quer dizer, a gente não vendia nosso produto diretamente para a Espanha, e entramos na Espanha a partir daí. E hoje temos a marca Gold Fruit na Espanha de forma direta, sem intermediários (Medeiros, 2010).



Esse fato acabou gerando um dilema estrutural: ou mantinham as exportações apenas para Portugal, ou expandiam um pouquinho o mercado, correndo alguns riscos. Escolheu-se a segunda opção, o que acabou dando certo, como enfatiza mais uma vez Cláudia Medeiros (2010):

E deu certo! Compram da gente na Espanha e continuamos exportando pra Portugal, não é? Então, a gente viu isso. A Alemanha começou a partir muito da Holanda também, o Norte da Europa. Então, você quer sempre se expandir, você vê que a sua marca já é comercializada em outros países, mas vendidos por intermediários, que são seus importadores e não deixam de ser, não é? Então, se você tem a chance, se você procura, se você já está no mercado, e as pessoas já gostam do produto que você faz, então não tem porque você deixar de buscar novos mercados. Nós temos esse pensamento aí, é mais ou menos isso.

As escolhas gerenciais dependiam também do gosto do consumidor. Por isso levou-se em conta as estratégias voltadas para o cliente. Os entrevistados deixaram claro que a exigência do consumidor estava cada vez maior, no que diz respeito à responsabilidade social e ambiental e, principalmente, à qualidade do produto. Portanto, as decisões tomadas eram sempre bem pensadas e analisadas, levando em consideração esses fatores. Cláudia Medeiros (2010) ressaltou ainda que a Gold Fruit nunca deixou o cliente “na mão” e está no mercado nos doze meses do ano. Mesmo na época em que não produziam, eles tinham os fornecedores que trabalhavam com a fruta de qualidade como a deles.

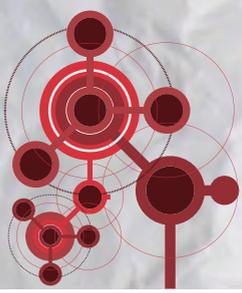
Confirmando a abordagem da “escolha adaptativa” já apresentada, analisou-se que os representantes da Gold Fruit tinham uma visão amplamente voltada para adaptação e solução de desafios encontrados. Em algumas situações buscavam estratégias emergentes, possibilitando o ajustamento às novas situações desconhecidas que o ambiente externo e o próprio ambiente interno impõem.

Entretanto, os entrevistados ressaltaram que desde o início das atividades voltadas para a exportação, a empresa sempre buscou planejar suas estratégias, imaginando cenários e definindo possíveis táticas em determinados contextos.

A partir desse primeiro contato nós fizemos um planejamento formal. A coisa depois vai acontecendo também, mas a gente planejou qual o volume que seria necessário, que o mercado consumiria, que o mercado suporta, o mercado aéreo – quanto você faz o mercado aéreo. E você tem aquela fruta que talvez não seja de primeira linha e tal, de segunda linha vamos falar assim, aonde eu vou “jogar” isso? Você tem que ter uma estratégia de mercado. Quando você é produtor, você tem que vender tudo, não tem como vender só o “filé” para o mercado. Você tem que atender vários. Segunda opção: qual é o mercado marítimo, o que se poderia fazer com aquilo? Ah, é “jogar” no marítimo, ah é “jogar” em tal mercado, ah, vamos buscar, tentar encontrar um mercado que pague isso aí. Ai a partir desse momento é lógico que houve um planejamento com relação a volume, que marca usar, o desenvolvimento de marca, toda a estratégia que se refere à exportação (Otsuka, 2010).

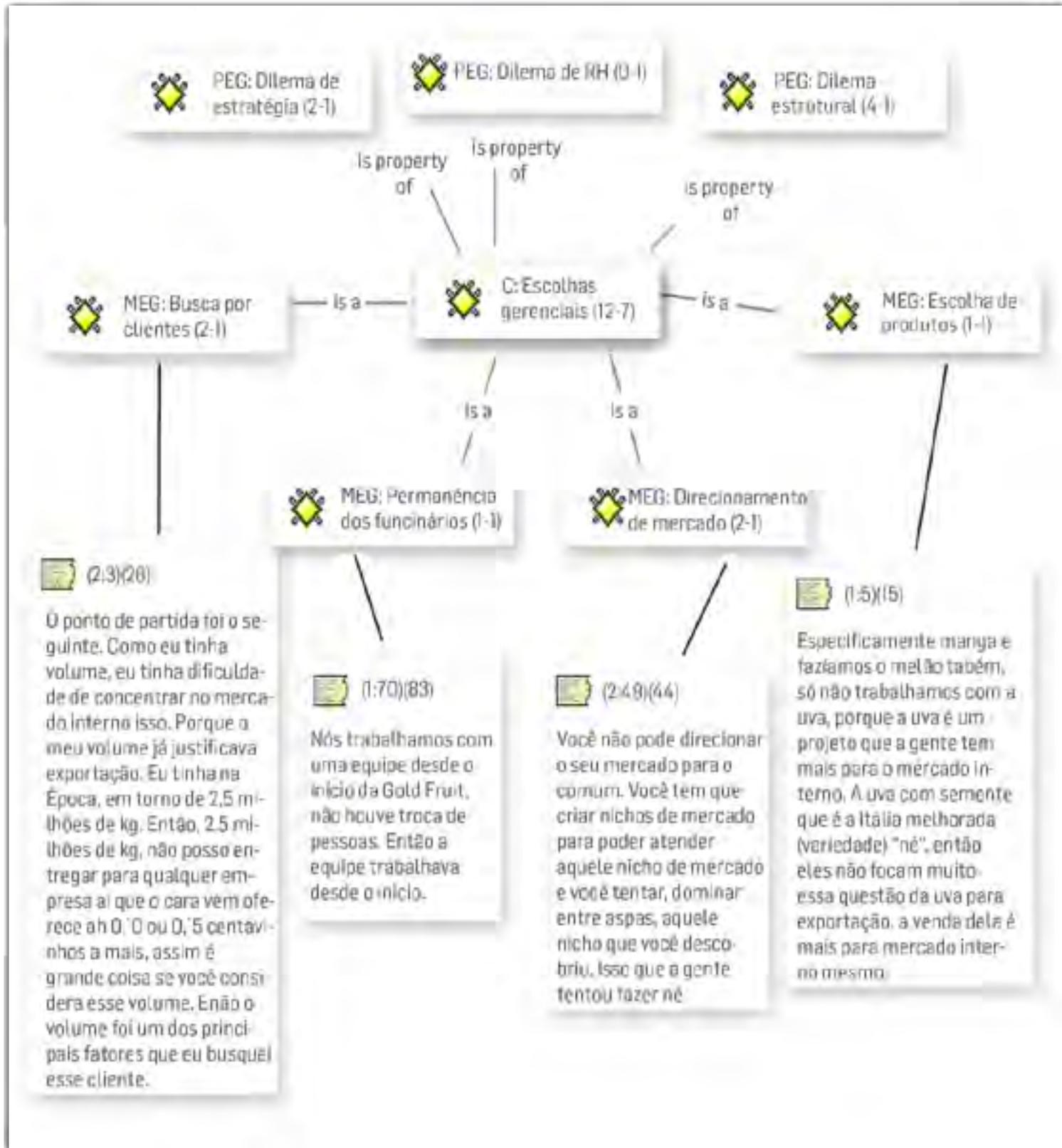
No que diz respeito às decisões tomadas na área de recursos humanos, foi perceptível a grande ênfase que eles deram em tentar manter sempre os mesmos funcionários em todos os processos, principalmente porque todos já conheciam a cultura, as metas, os objetivos da organização, conforme afirmou Medeiros (2010):

A equipe que foi formada, a equipe que nós temos hoje, e que tivemos sempre, ela é uma equipe preparada, que conhece e sabe exatamente onde a empresa quer chegar. (...) A liderança é fundamental não é? Acho que se o Mário não fosse o bom líder que ele é, excelente líder que ele é, eu acho que nós não teríamos caminhado nem um pouco. Ele tem uma equipe. Nós trabalhamos com uma equipe desde o início da Gold Fruit, não houve troca de pessoas. Então a equipe trabalhava desde o início. E isso não estou falando só da equipe de campo, de *packing*, no caso de encarregados, gerentes. Não estou só falando dessas pessoas, mas também das pessoas que embalam as frutas, das pessoas que colhem as frutas. Então são pessoas que sabem como a gente trabalha. Sabem o que o nosso cliente final espera do nosso trabalho. Então, isso facilita muito nosso trabalho.



A Figura 2 mostra as ligações entre as propriedades e manifestações relacionadas às escolhas gerenciais.

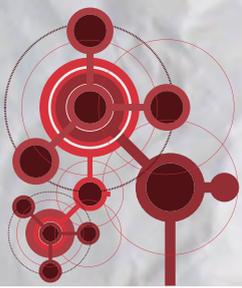
Figura 2 – Esquema gráfico da influência da escolha gerencial no processo de internacionalização da empresa Gold Fruit.



Fonte - Pesquisa de Campo, 2010.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização de empresas é de grande importância para o aumento de ganhos de escala, bem como para garantir o acesso a mercados internacionais, ampliando a integração produtiva e comercial. Com isso, colabora na



superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias que vêm aumentando mundialmente, dado o dinamismo do fluxo comercial e de investimentos registrados nos últimos anos. Por seu turno, o agronegócio tem se tornado um setor de grande relevância para que o Brasil se inclua no comércio mundial, sendo um setor moderno, eficiente e competitivo no cenário internacional. Na região do Vale do São Francisco está localizado um dos principais polos de fruticultura do Brasil, sendo uma valiosa alternativa para o crescimento das exportações de produtos agrícolas em nosso país.

O presente estudo viabilizou a identificação e análise acerca das características do processo de internacionalização da empresa Gold Fruit, com a finalidade de ampliar as noções no campo brasileiro a respeito das estratégias de internacionalização abordadas pela literatura. Nesse ínterim, percebeu-se que as estratégias utilizadas pela empresa têm, ao longo de sua trajetória, surtido efeitos positivos, o que se comprova com o reconhecimento da marca e do nome da empresa no seu mercado de atuação.

O ambiente externo, compreendido por meio do conceito de “agentes externos”, teve influência significativa nas atividades internacionais da empresa em análise. Com a intensificação da concorrência local e as alterações do ambiente natural e comercial, as escolhas gerenciais deslocam o foco para a importância do ambiente interno e das competências dos gestores ao longo da trajetória internacional da empresa. Em outras palavras, nenhum dos conceitos isoladamente poderia promover os *insights* originados nesta pesquisa. Ressalta-se que as associações entre os modelos de internacionalização, mediante os conceitos-chave considerados, foram evidentes e suas dimensões reforçam-se mutuamente. Por exemplo: a presença de agentes externos pode ser base de uma escolha gerencial mais eficaz.

Com a realização e a análise das entrevistas, foi possível observar que os dirigentes da Gold Fruit procuraram desde o início trabalhar sempre com estratégias deliberadas; fixando o objetivo, controlando o ambiente, estabelecendo táticas, analisando essas táticas para, enfim, operacionalizar a estratégia. Entretanto, há períodos em que surgem fatos inesperados, mudanças no ambiente, quando a empresa também está preparada para mudar o que havia planejado e até mesmo pensar numa nova estratégia emergindo de acordo com a necessidade do momento.

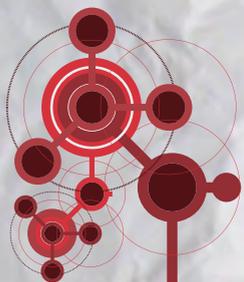
Este artigo evidenciou aspectos relevantes para a prática gerencial das empresas que atuam na fruticultura para exportação, os quais podem indicar tendências para um comportamento semelhante entre as demais empresas da região. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o número de pesquisas em administração para melhor caracterizar a indústria brasileira do agronegócio, quanto às suas características e contingências principais e à interferência dos agentes externos, das escolhas gerenciais e do comportamento dos demais conceitos-chave, sejam estes originados no ambiente nacional ou no internacional.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Trad. de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



BLANK, Marcos Cezar; PALMEIRA, Eduardo Mauch. *Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n. 71, 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>>. Acesso em: 22 dez. 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Indicadores e estatísticas. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 19 maio 2012.

Brasil. Ministério das Relações Exteriores. *Exportação passo a passo*. Brasília: MRE, 2004. 168 p. Acesso em: 19 maio 2012.

BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Caris. A fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: vantagens e desafios. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 40, n. 01, jan./mar. 2009.

CAMPIÃO, Gilberto. *Internacionalizar-se não é só exportar*. 2008. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/artigo/Y658.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2009.

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.

CASTOLDI, Agenor. *Apontamentos de macroeconomia*. Ijuí: Unijuí, 2006. Disponível em: <<http://www2.unijui.edu.br/~castoldi/admin/Indice%20e%20Apresentacao.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Trad. de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol.19, n. 1, p. 1-31, 1988.

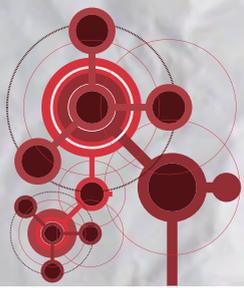
FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57-78, 2002.

GLASER, Barney G.; STRAUS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company, 1967.

HENISZ, Witold J. Political institutions and policy volatility. *Economics & Politics*, v. 16, n. 1, p. 1-2, 2004.

HOSKISSON, Robert E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, p. 417, 1999.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XX, Campinas, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001.



IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>. Acesso em: 19 dez. 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 1975.

JOHANSON, J. VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1977.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KOVACS, Erica Piros. *O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, April 1999.

MACHADO, Luiz. Globalização: internacionalização das empresas. 2007. Disponível em: <[http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=1221&option=com\\_content&task=view](http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=1221&option=com_content&task=view)>. Acesso em: 16 nov. 2009.

MAGALHÃES, Luiz Jésus d'Ávila. Comércio internacional, Brasil e agronegócio. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>. Acesso em: 17 abr. 2013.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acesso em: 17 abr. 2013.

MEDEIROS, Cláudia. [Entrevista concedida às autoras em março/abril, 2010].

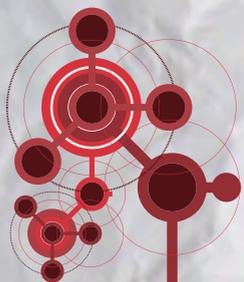
MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal* Chichester, v. 13, special issue, p. 99-118, Winter 1992.

MINTZBERG, Henry. *The strategy concept: five Ps for strategy*. *California Management Review*, v. 30 n. 1 p. 11, Fall 1987.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437

MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian James; VOYER, John. *The strategy process*. New Jersey: Ed. Prentice Hall,, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.



MÜHR, Thomas. Atlas/ti: a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, v. 14, n. 4, 1991.

OTSUKA, Mário. [Entrevista concedida às autoras em março/abril, 2010].

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, Angela da. *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, Alan M. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In: RAMAMURTI, RAVI; SINGH, Jitendra (Org.). *Emerging multinationals in emerging markets*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2009.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://infosecex.desenvolvimento.gov.br/noticia/exibe/id/109/inf/25>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

SILVA, Pedro Carlos Gama da. *Articulação dos interesses públicos e privados no polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado localizado de frutas frescas*. 2001. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas Instituto de Economia, 2001.

SOARES, Ednaldo; BRITO, Vladimir Furtado de; ZEBINDEN, Valter Sant'anna; RANGEL, Flávio Correa; OLIVA, Fábio Lotti. Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/428.pdf>>. Acesso em: out. 2009.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em 22.09.2014 e aprovado em 30.10.2014.