

**Área Temática: Estratégia em Organizações**

**Processo de Internacionalização de uma Empresa do Vale do São Francisco: influência dos Agentes Externos e das Escolhas Gerenciais.**

**AUTORAS**

**ELIS MAGALHÃES SANTOS DE FREITAS**

Universidade Federal do Vale do São Francisco

elis-magalhaes@hotmail.com

**MERLISE RUPOLO**

UNIVASF - Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco

merlise\_1@hotmail.com

**BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

renataboliveira@gmail.com

**Resumo**

Este trabalho tem como principal objetivo analisar e verificar quais as principais características de formação de estratégias internacionais de uma empresa no segmento de fruticultura do Vale do São Francisco, bem como os seus pressupostos teóricos e práticos que influenciaram nesse processo de internacionalização. É apresentada, primeiramente, uma breve contextualização do cenário da fruticultura no Brasil e na região do Vale do São Francisco; na fundamentação teórica vê-se os conceitos de estratégias de acordo com alguns autores. Em seguida conceitua-se internacionalização, trazendo algumas teorias utilizadas como base para a análise, sendo estas: a Teoria de Uppsala, o Modelo Diamante, Resource-Based View (RBV), Ciclo de Vida do Produto, Paradigma Eclético e Escolha Adaptativa. Essas teorias abrangem alguns conceitos-chave, entretanto, nesse trabalho será apresentado apenas dois: Agentes externos e Escolhas Gerenciais. A metodologia traz que essa pesquisa é desenvolvida por meio de um estudo exploratório, envolvendo dirigentes da empresa, mediante aplicação de entrevistas semi-estruturadas. As informações obtidas foram confrontadas com os já citados modelos teóricos de internacionalização, percebendo-se, assim, que há semelhanças entre o caso concreto e a revisão teórica apresentada.

**Palavras chave:** Internacionalização, Agentes Externos, Escolhas Gerenciais.

**Abstract**

This work has as main objective to analyze and determine what are the main features of the formation of international strategies of a company in the fruit-growing segment of the São Francisco Valley, as well as their theoretical and practical influence in the process of internationalization. It appears, first, a brief background of the scene of fruit in Brazil and in the Vale do São Francisco, in the theoretical concepts to see if the strategies according to some authors. Next up conceptualizes internationalization, bringing some theories used as a basis for analysis, these being: the Theory of Uppsala, the Diamond Model, Resource-Based View (RBV), Product Lifecycle, Eclectic Paradigm and Adaptive Choice. These theories include some key concepts, however, this work will be presented only two: Agents and Choices external Management. The methodology brings this research is developed through an exploratory study, involving leaders of the company, by applying semi-structured interviews. Information obtained were compared with the aforementioned theoretical models of

internationalization, perceiving thus that there are similarities between this case and literature review presented.

**Key-words:** Internationalization, External Agents, Management Choices.

## 1. Introdução

O avanço da globalização tem tocado, de forma veloz e avassaladora, diversos segmentos de mercado transformando, por completo, as relações internacionais entre países e empresas, fazendo com que estas elevem o seu grau de competitividade. Considerando de maneira particular o caso do Brasil, vê-se que dentro desse contexto, é de grande relevância o estudo de setores da economia de nosso país que possibilitam aumentar o volume das nossas vendas externas, em especial, nesse estudo, o setor do agronegócio com uma visão centrada no segmento da fruticultura.

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 à 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 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) 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 (MAGALHÃES, 2003, p. 66).

Este mesmo estudo traz ainda que:

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. Entretanto, em valor global do comércio agrícola, os EUA transacionaram (IDEM, 2003, p. 70).

Segundo dados da EMBRAPA o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas. As exportações brasileiras de frutas cresceram 25% nos últimos cinco anos. Em 2006, o setor movimentou US\$ 700 mil, número que chegou a mais de US\$ 875 mil em 2010 (BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2011).

Dados da IBRAF (2004) mostram que a produção de Frutas no Brasil está reunida em 10 (dez) estados, estes são 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.

Bustamante (2009) traz ainda que, as regiões Nordeste e Norte destacam-se por possuírem pólos fruticultores tropicais que vêm apresentando resultados expressivos nos últimos anos, como os localizados no semi-árido 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 pólo é formado por mais seis municípios (Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, em Pernambuco; e, Sobradinho, Casa Nova e Curaçá, na Bahia).

Silva (2001) aborda que os projetos de irrigação públicos e privados do pólo 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 Codevasf, no ano de 1999, já eram mais de 31 mil hectares de frutas cultivados no pólo.

As principais vantagens competitivas do aglomerado fruticultor do Vale da 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 infra-estrutura para a irrigação; disponibilidade de recursos federais, como Finep, CNPq, 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 e Pecem (ROCHA, 1998 *apud* BUSTAMANTE, 2009).

O crescimento da fruticultura no pólo do Vale do São Francisco se deu por etapas, até chegar ao patamar que se encontra atualmente, passando a ser um dos maiores exportadores principalmente de manga e uva do mundo. Para realização desse trabalho, analisou-se uma Empresa que atua no Vale do São Francisco, essa vem tendo sucesso em seu processo de internacionalização, conforme será apresentado.

O trabalho foi motivado, justamente, pelo interesse de aprofundar o conhecimento do processo de formação de estratégias de internacionalização, principalmente no setor do agronegócio na região do Vale do São Francisco, visto que esta é uma grande fonte de capital na economia do nosso país, especialmente no segmento da fruticultura. Sendo assim, o **problema de pesquisa** foi formulado da seguinte forma: *Quais as principais características do processo de internacionalização da empresa Gold Fruit?*

Nesse sentido, esta pesquisa buscou analisar de que forma os agentes externos e as escolhas gerenciais influenciam no processo de formação de estratégias de internacionalização da referida empresa.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Estratégia**

Segundo Tavares (2007) estratégia é uma palavra que deriva do grego *strategos*, que significa general no comando das tropas. O seu uso já era comum há cerca de 500 anos a.C. Com o tempo, o significado de *strategos* foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais, além das puramente militares. Só no final do século XVIII que o termo estratégia teve seu significado ampliado à política e à economia. Sua utilização na área empresarial deu-se a partir da Revolução Industrial. A palavra foi adotada, pela primeira vez, em 1947 por Von Neumann e Morgenstein, em um livro sobre teoria dos jogos.

De acordo com Porter (1999), estratégia é o resultado da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, e o êxito depende do desempenho e de sua integração onde, cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita (PORTER, 2004). Tal afirmação de Porter possui um caráter atual e por hora complexo e por isso ela nos leva a refletir sobre a origem da formação estratégica.

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; MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; QUINN; VOYER, 1995, MINTZBERG; AHLSTRAND; 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.

## **2.2. Internacionalização de empresas**

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 Hilal & Hemais (2001) os primeiros conceitos de internacionalização surgiram a partir da década de 60, onde a teoria da firma deixou de ser estudada somente pelo ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente. Iniciando, assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focado no âmbito da teoria do comportamento organizacional. O processo de internacionalização passou a ser caracterizado como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem (Goulart *et al*, 1996 *apud* Dalmoro, 2008). Vê-se, assim, que a internacionalização é uma estratégia, envolvendo a percepção dos produtos que devem ser colocados no mercado externo, os mercados que devem ser alcançados e as maneiras de entrada mais adequadas.

Barney e Hesterly (2007) abordam que aqueles que buscam oportunidades internacionais para vantagem competitiva devem conhecer sistemas legais de diferentes países, entenderem as diferenças de preferência e cultura dos consumidores e serem 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, 1997 *apud* KOVACS, 2009): (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 *apud* KOVACS, 2009).

Vê-se que são diversas as formas de entrada de uma empresa no comércio exterior, as formas de internacionalização dá-se através, principalmente, da exportação, bem como com acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias, entre outros.

### **2.2.1 Teorias de Internacionalização**

Aqui serão apresentadas as teorias de internacionalização, bem como dois dos seis conceitos-chave, identificadas por Kovacs (2009): Agentes Externos e Escolhas Gerenciais. Para se ter uma análise fundamentada da empresa estudada, faz-se necessário expor as teorias que servem como base e a interseção com os conceitos-chave já apresentados.

A Escola de Uppsala (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) defende que as empresas internacionalizam-se de forma gradual de acordo

com a construção incremental do conhecimento sobre o mercado externo resultante da experiência. Rocha (2002) aborda que 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 vistas 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, fatores de produção, condições da demanda, rivalidade interna e pressões para a inovação, preparando as organizações para competirem externamente.

A RBV (FAHY, 2002; SHARMA; ERRAMILLI, 2004 *apud* KOVACS), 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, de acordo com Barreto (2002 *apud* ROCHA, 2002) explica a existência da multinacional ao invés do processo de internacionalização per si, apesar da tentativa de tornar a teoria de internacionalização mais dinâmica e mais comportamental em sua orientação. Baseando-se nessas definições e tendo como base estudos feitos sobre a temática, serão abordados os seguintes conceitos-chave: Agentes Externos e Escolhas Gerenciais.

### **2.2.2. Agentes externos**

As empresas que não acompanham o que está acontecendo no mundo, mesmo as pequenas empresas, têm futuro incerto e sombrio. A concorrência que está vindo do exterior, vem normalmente de empresas que estão acostumadas a ambientes empresariais competitivos mais hostis daqueles encontrados no Brasil. Esta 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 daquilo que acontece no mundo (CAMPIÃO, 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 adaptar-se 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; 1996; 1999).



Já no Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979 apud KOVACS, 2009), os agentes externos (concorrência) se fazem presente 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.

### 2.2.3. Escolhas Gerenciais

As escolhas gerenciais podem ser observadas desde os estudos sobre o Ciclo de Vida do Produto, nos anos 1960, quando foi percebido um fundamento lógico seqüencial para a diversificação do processo de internacionalização de empresas americanas, com ênfase no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e nos papéis de desconhecimento e incerteza como influenciadores do padrão de troca (VERNON, 1996; 1979 apud KOVACS, 2009, p. 62).

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 pesquisas e desenvolvimentos (P&d) 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 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 seqüenciado quanto o da escolha adaptativa consideram os 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, que levam 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 de mercado e para ele (KOVACS, 2009).

### 3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada pode ser caracterizada de caráter exploratório - descritiva qualitativa - e conduzida sob a forma de estudo de caso, a qual procurou observar as características de uma empresa do segmento de fruticultura situada na região do vale do São Francisco. De acordo com 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 o 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 semi-estruturadas, 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) escolheu-se os membros dispostos e aptos a fornecer informações a cerca do processo de internacionalização da empresa. O tipo de amostra deste trabalho é não probabilística e, segundo Cooper e Schindler (2003), pode ser intencional por conveniência. Desta 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.

Frente ao 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 E 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.

Sumariamente, foram averiguadas informações acerca dos diversos aspectos enfatizados no modelo de internacionalização, relacionando-o com as teorias e conceitos-chave apresentados anteriormente. O software Atlas/ti auxiliou a 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).

## **4. Resultados**

### **4.1. 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 05 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 através de programas de desenvolvimento da região. Com um contexto favorável, a estratégia da família Otsuka foi orientada para a obtenção da qualidade do seu produto visando o 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 através de intermediários, trabalhando os 100% da sua produção voltada para o Mercado Interno brasileiro de forma indireta. Nesta 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. Nesta terceira fase, que vai 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 USD3,66 (BACEN, 2010) além de assomadas ao volume produtivo regional em elevado crescimento.



Embora toda família Otsuka estivesse envolvida no processo, no decorrer deste período houve um aprofundamento em especial de um dos filhos, o 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, porém, mantendo os pilares da qualidade e produtividade da organização. Desta maneira, o ano de 2005 foi marcado por uma grande reestruturação orgânica onde foi criada a comercial exportadora Gold Fruit Importação e Exportação.

O ano de 2006 foi marcado pelo caos logístico na região devido ao alto volume de produção das culturas uva e manga, porém, não afetou de maneira significativa a organização. Segundo o Secex (2009), em 2008 as exportações de frutas frescas foram de aproximadamente 133,3 milhões de kg manga, 82,3 milhões de kg 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 encolerizou o impacto negativo no seu contexto econômico interno, comparativamente algumas outras empresas da região que operam no mesmo segmento, contudo, 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 tem início com um evento externo à organização. O recebimento oficial, ocorrido em Julho de 2010, pela região do Vale do São Francisco, do selo de identidade geográfica. Esta é a quinta região brasileira a receber tal honraria, que trará um maior reconhecimento das culturas: manga e uva de mesa provenientes desta região, agregando mais valor e propiciando uma consolidação e maior abertura para a comercialização destes produtos no mercado internacional.

## **4.2. Análise dos resultados**

### **4.1.1. Análise da 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 refere-se principalmente aos ambientes econômico, político – jurídico, sócio – cultural, natural, 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 sócio – cultural 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 condições naturais do ambiente, tais como clima, temperatura, etc. A contingência está relacionada com as mudanças na organização devido as 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 do acaso no ambiente, tais como catástrofes naturais, ou

demais problemas inesperados que podem emergir e que influenciam a internacionalização da empresa (KOVACS, 2009).

Se tratando do ambiente econômico, percebeu-se que esse influenciou em algumas decisões a serem tomadas pela Gold Fruit no processo de internacionalização. A gerente comercial afirma que o fato do 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 por exemplo a África e o Senegal. Quando perguntado sobre a Crise econômica de 2009, os entrevistados se mostraram bastante positivos, afirmando que a crise 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, eles 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 o ano passado do que gostaríamos, certo? Em termo de marítima; em termos de faturamento praticamente foi a mesma coisa, mas em termos de volume nós exportamos menos (MEDEIROS, 2010).

Em relação à crise os entrevistados afirmam, ainda, que a crise afetou bem mais a exportação de frutas consideradas exóticas, como bem ressaltado pelo Diretor Geral da Gold Fruit:

Manga ainda é considerado 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... (OTSUKA, 2010).

No que diz respeito ao ambiente político-jurídico, percebe-se que o que mais incomoda e vem prejudicando no processo de internacionalização da empresa estudada é 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 (IDEM, 2010).

O ambiente natural também gera grande impacto, direcionando as estratégias de internacionalização da Gold Fruit. Mário Otsuka afirma que o clima seco da região, apesar de ter o Rio São Francisco, gerou algumas dificuldades no início, até que pudessem conhecer mais esse fator. As chuvas no primeiro semestre é também considerado um problema para a produção e conseqüentemente exportação das frutas; portanto, nesse período de chuvas os dirigentes da empresa optam 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 é o fato de saber lidar com as mudanças no ambiente. Eles consideram que a informação é 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 15 dias o mercado é completamente diferente, então se você não tem informação principalmente durante esse período que seus contêineres estão na água, você não consegue planejar o que vai ser daqui a 14 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

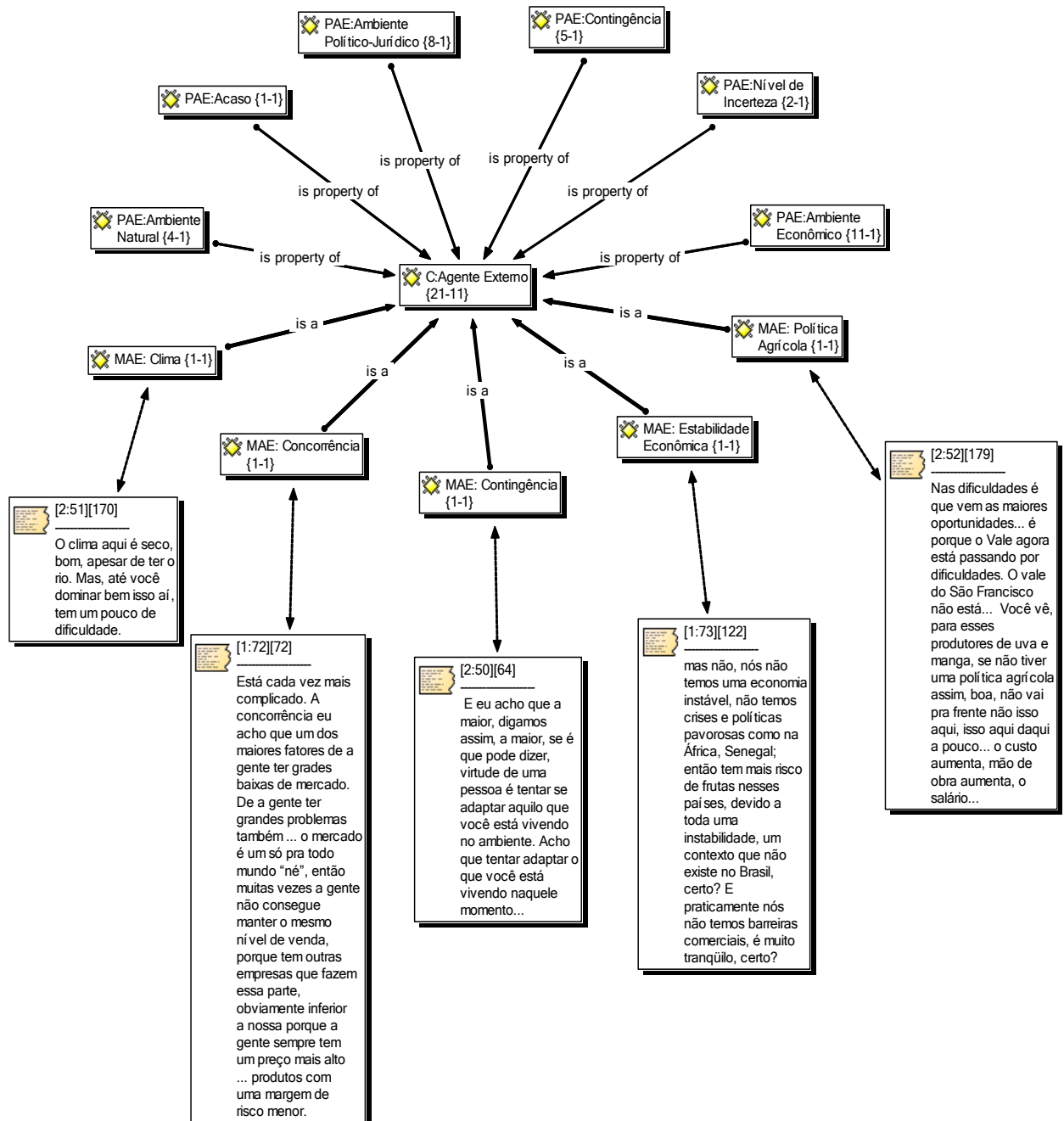
não tiver informação de cada grupo desses, não vai. Seja interno, externo; enfim... (MEDEIROS, 2010).

A concorrência é um agente externo que tem gerado preocupação para os dirigentes, no que diz respeito ao nível de incerteza que vem influenciando no processo estratégico de internacionalização. E quando se falou em concorrência ficou evidente a preocupação com o concorrente interno, este está mais preocupado com o faturamento do que com a qualidade do produto em si, o que acaba 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 o ganho em curto prazo do que o em longo prazo.

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

Abaixo se vê 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.

#### 4.2.2. Análise da 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, as estratégias, as 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 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 a estratégia utilizada na comercialização de produtos, fica claro a preferência pela exportação da manga e melão; a uva é mais comercializada internamente.

Outro ponto fundamental para a ascensão e desenvolvimento da empresa no contexto externo, é a escolha do mercado. Quando questionado a quais países são destinados os produtos, como lidam com a diferença e como diversificam esse mercado, obteve-se a seguinte resposta:

Portugal, Espanha, Alemanha, França e Holanda. Todo o mercado tem uma nuance diferente. Holanda a gente trabalha mais a questão das exportações marítimas de contêineres, França a gente também faz contêineres, mas a gente trabalha mais com o mercado aéreo. Portugal a gente trabalha em contêineres e com mercado aéreo... (MEDEIROS, 2010).

É perceptível que a escolha dos mercados a serem destinados os produtos, foge da idéia defendida pela Escola de Uppsala, em que 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 opera influenciou na entrada em outros mercados, como exemplo a gerente comercial destaca:

A gente trabalha muito com o mercado Europeu, não é? Então muitas vezes você ver oportunidade em colocar, por exemplo, a gente não trabalhava com 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 (IDEM, 2010).

Esse fato acabou gerando um dilema estrutural: ou mantém as exportações apenas para Portugal, ou expande um pouquinho o mercado, correndo alguns riscos. Escolheu-se a segunda opção, e acabou dando certo; como enfatiza mais uma vez Cláudia Medeiros:

E deu certo! Compram da gente na Espanha e continuamos exportando pra Portugal, não é? Então, a gente viu isso, a Alemanha começou partir muito da Holanda também, o Norte da Europa ali; então você quer sempre expandir, você vê que a sua marca já é comercializada em outros países, mas vendidos por intermediários; que é seu importador e não deixa 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 (IBIDEM, 2010)

As escolhas gerenciais dependem também do gosto do consumidor, por isso devem-se levar em conta as estratégias voltadas para o cliente. Os entrevistados deixaram claro que a exigência do consumidor está cada vez maior, no que diz respeito a responsabilidade social e



ambiental, e principalmente em relação a qualidade do produto. Portanto, as decisões tomadas são sempre bem pensadas e analisadas, levando em consideração esses fatores. Cláudia Medeiros (2010) ressalta ainda que a Gold Fruit nunca deixa o cliente “na mão”, e está no mercado os 12 meses do ano, mesmo na época em que não produzem, eles tem os fornecedores que trabalham com a fruta de qualidade como a deles.

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

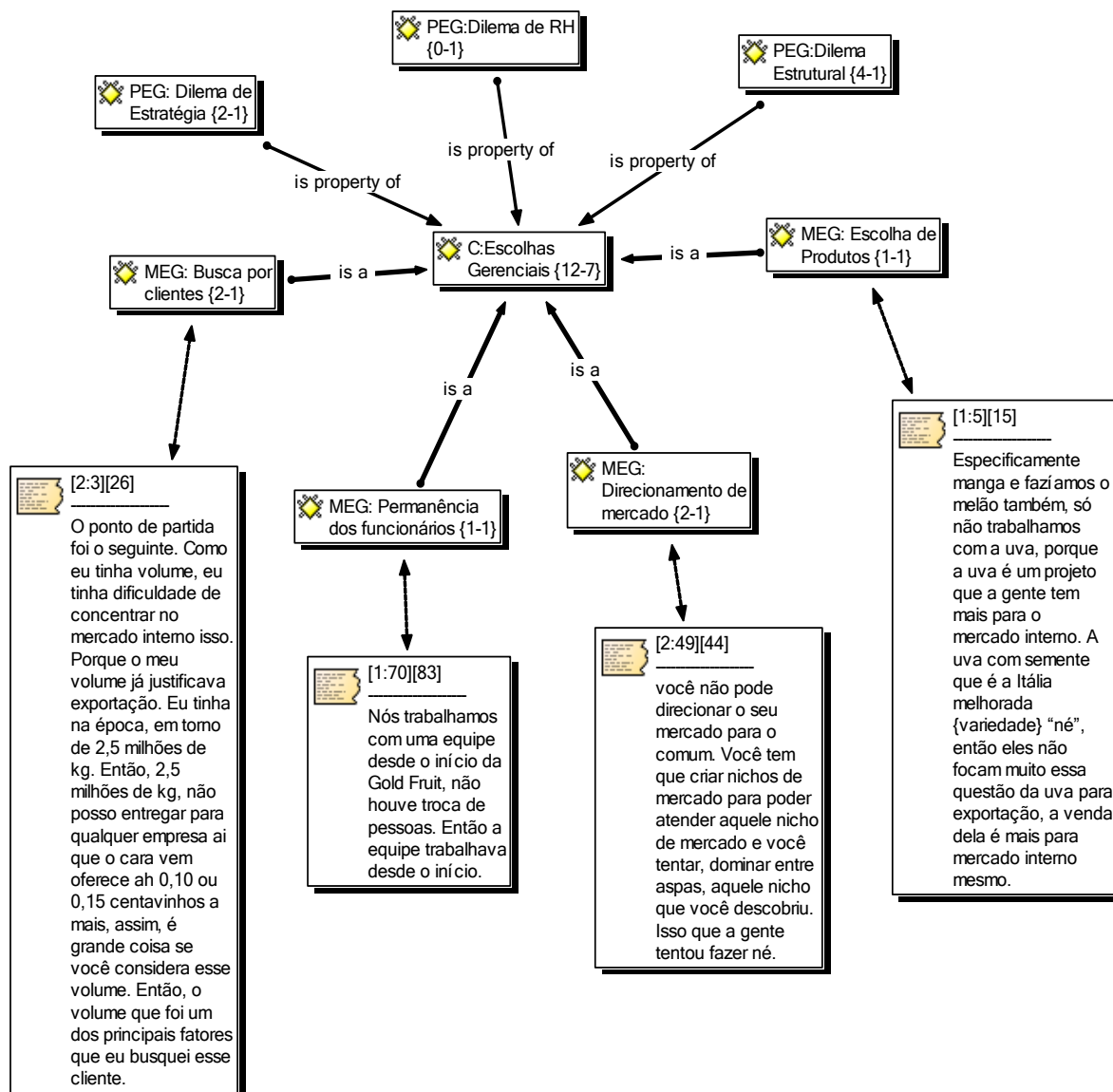
Entretanto, os entrevistados ressaltam que desde o início das atividades voltadas para a exportação, a empresa sempre buscou planejar suas estratégias; imaginando cenários e definindo possíveis táticas em determinados contextos.

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, é perceptível a grande ênfase que eles dão em tentar manter sempre os mesmos funcionários em todos os processos, principalmente porque todos já conhecem a cultura, as metas, os objetivos da organização; conforme afirmado:

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 um bom líder que ele é, excelente líder que ele é, eu acho que nós não teríamos caminhado nenhum 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 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 (MEDEIROS, 2010).

A figura abaixo mostra as ligações entre as propriedades e manifestações relacionadas às Escolhas Gerenciais:



**Figura 1** - Esquema gráfico da influência da Escolha Gerencial no processo de internacionalização da empresa Gold Fruit.

**Fonte** - Pesquisa de Campo, 2010.

## 5. Conclusão

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 mundialmente aumentando, dado o dinamismo do fluxo comercial e de investimentos registrados nos últimos anos.

O agronegócio se tornou 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 pólos de fruticultura do Brasil, sendo uma estimada 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.

Neste 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 nome da empresa no seu mercado de atuação.

É perceptível que as teorias estudadas são bastantes presentes e influenciam significativamente na utilização de estratégias para se atingir o mercado externo. Ressalta-se que as associações entre os modelos de internacionalização foram evidentes e as dimensões reforçam-se mutuamente. Por exemplo: Os agentes externos servem como base para uma escolha gerencial mais eficaz.

Com a realização e 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, onde 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 indústria da fruticultura brasileira para exportação, que podem indicar tendências para um comportamento semelhante entre aquelas com padrão de competição próximo ao da empresa Gold Fruit na região.

#### Referências

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Monica Rosemberg; Revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BLANK, M.C. y MAUCH, Palmeira, E.: **Internacionalização de micro e pequenas empresas** - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo em Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 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 de maio 2012.
- BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Caris. **A Fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: Vantagens e Desafios**. Revista Econômica do Nordeste. Volume 40, número 01. Janeiro-março, 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.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DALMORO, Marlon. **Convergências Teóricas do Processo de Internacionalização da Empresa Como uma Atividade Empreendedora**. Centro Universitário UNIVATES. Rio Grande do Sul, 2008.
- HILAL, Adriana e HEMAIS, Carlos Alberto. **Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica**, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. In: XX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD 2003, Campinas: **Anais do ENANPAD 2001**, 2001.
- IBRAF - **INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS**. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>. Acesso em 19 dez 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm** - Four Swedish cases. The Journal of Management Studies, 1975.
- \_\_\_\_\_; 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.
- KOVACS, Erica Piros. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. Dissertação de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – PROAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. 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.** 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.** Embrapa Informação Tecnológica: Brasília, DF. 2003.

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

\_\_\_\_\_. QUINN, Brian James, VOYER, John. **The Strategy Process** – Collegiate Edition. Ed. Prentice Hall, New Jersey, 1995.

\_\_\_\_\_. “A Criação Artesanal Da Estratégia” In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.

\_\_\_\_\_; 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, vol.14, n.4, 1991.

PORTER, Michael. **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.

SECEX. **Secretaria de Comércio Exterior.** Disponível em:

<<http://infosecex.desenvolvimento.gov.br/noticia/exibe/id/109/inf/25>>. Acesso em 19 de Novembro de 2009.

SILVA, Pedro Carlos Gama da. **Articulação dos Interesses Públicos e Privados no Pólo Petrolina-Pe/Juazeiro-Ba: Em busca de espaço no mercado localizado de frutas frescas,** 2001. (tese de Doutorado) Universidade Estadual de Campinas Instituto de Economia, 2001.

SOARES, Ednaldo. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: As Estratégias para a Conquista de Novos Mercados.** Acesso em 2009.

TAVARES, Fred. **O conceito da Estratégia Empresarial.** Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito\\_da\\_estrategia\\_empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm)>. Acesso em 21 dez 2009.

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