

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE DUAS EXPORTADORAS DO NORDESTE

*THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A QUALITATIVE ANALYSIS OF TWO EXPORTERS IN
THE BRAZILIAN NORTHEAST*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.329>

Yákara Vasconcelos Pereira Leite^a, Walter Fernando Araújo de Moraes^b e Viviane Santos Salazar^c

^a **Yákara Vasconcelos Pereira Leite**

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)
yakarav@gmail.com

^b **Walter Fernando Araújo de Moraes**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
walter.moraes@ufoe.br

^c **Viviane Santos Salazar**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
viviane_salazar@yahoo.com.br

Palavras-chave:

Empreendedorismo internacional.
Empreendedorismo.
Internacionalização.
Processo de internacionalização.

Keywords:

*International entrepreneurship.
Entrepreneurship.
Internationalization.
Internationalization process.*

Resumo

Esta pesquisa tem o objetivo geral de investigar o processo de internacionalização de empresas exportadoras de melão, localizadas no Rio Grande do Norte e Ceará. Um estudo de dois casos de cunho qualitativo e longitudinal foi desenvolvido nas empresas Agrícola Famosa-CE e Agro Melão-RN (pseudônimo). Quinze gestores e consultores participaram das entrevistas semiestruturadas, examinadas pela análise de conteúdo. Os resultados indicaram a existência de influência do contexto nos eventos marcantes que constituíram as fases na trajetória internacional das empresas. Além disso, observou-se a importância do papel dos empreendedores no processo de internacionalização.

Abstract

This research has the overall aim of investigating the process of internationalization of companies exporting melon, located in Rio Grande do Norte and Ceará. The case study of qualitative and longitudinal nature was developed in companies Agrícola Famosa-RN and Agro Melão-RN (pseudonym). Fifteen managers and consultants participated in semi-structured interviews, examined through content analysis. The results indicated an influence of context on the key events that formed phases in the trajectory of international companies. Furthermore, we observed the importance of the role of entrepreneurs in the internationalization process.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a exportação é um dos fatores que faz do país uma das economias emergentes mais fortes na arena global, com destaque para os produtos do agronegócio.

Diante dessa relevância, considera-se a conceituação do agronegócio. Uma das denominações clássicas é de autoria de Davis e Goldberg (1957, p. 2) que o define como “[...] a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles”. De Mori, Batalha e Alves Filho (2009) seguem uma perspectiva semelhante, evidenciando que há, no início da cadeia do agronegócio, a atividade agropecuária pertencente ao chamado setor primário composto pela produção vegetal e animal que são renováveis.

Para alcançar a inserção nas exportações, as empresas do agronegócio precisam ultrapassar alguns obstáculos. Ao mesmo tempo em que há condições naturais favoráveis ao cultivo de determinados produtos, por outro lado, existem empecilhos, a exemplo da instabilidade climática, preço dependente do mercado, câmbio da moeda, condições do solo, risco de pragas, dependência da tecnologia para o plantio, restrita disponibilidade de recursos financeiros e de pessoal capacitado. Dentre

outras causas, as incertezas da demanda e produção internacionais influenciam significativamente a definição dos preços.

Seguindo essa disposição para exportar, regiões brasileiras que a priori não teriam vocação para operar em negócios internacionais se mostram capazes de atuar no exterior. Um exemplo disso é o semiárido conhecido por suas características marcantes de clima e vegetação ressaltadas na estação de seca (SILVA, 2007). As condições naturais semiáridas são propícias ao cultivo de diferentes frutas, favorecendo a dinâmica empresarial do agronegócio. O melão, o abacaxi, a manga, a uva, a melancia, o caju são alguns dos principais produtos exportados, em consequência, do tipo de solo e clima. Portanto, as forças e os fatores da região (PORTER, 1989, 1991) fornecem subsídios para que as empresas adquiram vantagens competitivas (BARNEY; 1991, 2002; PETERAF; 1993; PORTER, 1990; WERNERFELT, 1984), explorem oportunidades (FAIRLIE, 2013) e atuem local e globalmente.

Ao considerar os desafios e potencialidades desse setor, observa-se a relevância de aprender com empresas exportadoras de melão do semiárido potiguar e cearense. Especificamente, com as empresas selecionadas para a realização deste estudo, a saber: a Agrícola Famosa que é a líder mundial de vendas de melão e a Agro Melão (pseudônimo), considerada como a detentora da segunda colocação da região.

Diante das particularidades do semiárido, evidencia-se como um campo empírico interessante para a investigação do processo de internacionalização de empresas líderes com atuação doméstica e internacional. Exatamente, por considerar que nessa região as idiosincrasias do fenômeno de internacionalização relacionado ao processo de formação de estratégias podem trazer insights e contribuições teóricas relevantes para o campo do conhecimento da Administração.

O processo de elaboração de estratégias é amplo, multifacetado e trata-se de um tema relevante na área da Administração Estratégica. Nesta pesquisa, é considerado todo o período de atuação das empresas mediante a análise longitudinal e em retrospectiva. Ademais, é observado o papel do líder ou empreendedor nesse processo estratégico (LEITE; LUCENA, 2010). Nesse âmbito, tem-se na literatura de empreendedorismo internacional (EI) alguns fatores relevantes que influenciam o processo de internacionalização que geralmente não são exploradas em profundidade ao relacionar esses temas, sobretudo a exploração de oportunidades (FILION, 1999; MORROW, 1988), a inovação (MCDUGALL, 1989), a propensão ao risco (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), dentre outros fatores (HAGEN; ZUCHELLA, 2014).

Portanto, este estudo tem como objetivo geral investigar o processo de internacionalização de empresas exportadoras de melão, localizadas no Rio Grande do Norte e Ceará. Ademais, além da introdução, o artigo está constituído pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e considerações finais que antecedem as referências.

2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O entendimento que parece estar mais bem alinhado aos objetivos deste estudo é o de estratégia como um padrão em um fluxo de ação que possui consistência ao longo do tempo (MINTZBERG, 1973). Tem-se assim, as estratégias como sendo planejadas e pretendidas, podendo ser buscadas e realizadas ou não-realizadas (MINTZBERG, 2001).

As organizações desenvolvem planos para seu futuro, estratégias pretendidas, e também adotam padrões de seu passado, estratégias realizadas.

Nessa perspectiva, os autores explicam que as estratégias realizadas podem ter sua origem nas estratégias pretendidas ou deliberadas. Há também, as estratégias emergentes, resultado de uma ação continuada, cujos padrões estratégicos ao serem reconhecidos fazem com que o indivíduo passe a utilizá-los.

Para conquistar os consumidores estrangeiros, as firmas têm a opção de oferecer múltiplos produtos a diferentes nações, com isso, compreende-se que “[...] uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 211). Existem as do nível de negócios representadas pelas estratégias genéricas (PORTER, 1986) e as estratégias internacionais corporativas, conhecidas como multinacional, global, internacional e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

Na multinacional, as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para o nível da unidade comercial estratégica de cada país, possuindo autonomia na criação de produtos para atender o mercado local, com destaque à responsividade (BARTLETT; GHOSHAL, 1987). A estratégia global ocorre quando a empresa oferece produtos padronizados aos diferentes mercados, sendo a estratégia elaborada pelo escritório central. A do tipo internacional adapta e alavanca localmente, as fontes essenciais são centralizadas, mas o conhecimento é difundido. Na transnacional, a empresa busca ter tanto eficiência global quanto responsividade local e são adotadas pelas organizações que possuem o grau mais avançado de internacionalização (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

Nos estudos organizacionais que seguem a proposta de processo, Van de Ven (1992) afirma que é preciso defini-lo primeiramente. Assim, esta investigação reconhece a internacionalização como um processo de estratégia que ocorre em uma sequência de estágios (MELIN, 1992) e eventos numa concepção de desenvolvimento histórico da empresa, provocados por ações individuais e organizacionais (VAN DE VEN, 1992).

As empresas seguem uma trajetória em que transformações acontecem, é mister então, para as pesquisas sobre processo, investigar as mudanças estratégicas. O processo, o contexto e conteúdo da mudança estão estreitamente interligados (PETTIGREW, 1987) e quando o pesquisador segue essa orientação tende a compreender o fenômeno

em sua plenitude. A extensão da mudança é uma de suas características determinada pelo escopo (ampla ou estreita) e amplitude (alta ou baixa), além do caráter evolucionário ou revolucionário que depende do modo e tempo que acontece (DE WIT; MEYER, 2004).

A intenção de comercializar produtos ou serviços para países estrangeiros pode ser provocada por uma mudança estratégica. Até mesmo, a própria internacionalização é considerada como mudança (LAM; WHITE, 1999).

A mudança estratégica pode ser provocada também por modos de entrada em mercados estrangeiros. As causas e as formas de entrada em diferentes nações são assuntos relevantes para as firmas que intentam operar além da fronteira nacional. Assim, é pertinente apresentar os modos de entrada no exterior.

As entradas são classificadas como de exportação, contratuais e de investimento (ROOT, 1994). A literatura sugere uma variedade na ordem de implementação e na utilização desses modos de entrada. Ao analisar algumas das abordagens teóricas de internacionalização pode-se perceber que tanto no Paradigma Eclético (DUNNING, 1988) quanto na Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), a consecução dos modos de entrada nos países estrangeiros diverge do que é determinado no modelo de Uppsala que tem certa ordem para ocorrerem, a saber: exportação por meio de agentes, em seguida a negociação passa a ser via subsidiárias de vendas para então, produzir no país de destino (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Sharma e Erramili (2004) apresentam quatro tipos de modos de entrada nos mercados internacionais, são eles: exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias. Cada um desses modos é fonte de vantagem competitiva e de risco. Desse modo, os recursos podem ser desenvolvidos com o apoio de fatores externos à organização (*outside-in*) ou até mesmo, internos a ela (*inside-out*).

Para o empreendedorismo internacional, não existe uma sistematização, uma sequência nas escolhas dos modos de entrada. O processo de internacionalização tanto pode ser iniciado pela exportação (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) quanto por investimentos diretos no estrangeiro (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Há também empresas nascidas globais, conhecidas como *born globals* (BG). A conceituação de BG se fundamenta nos dados empíricos (RENNIE, 1993). Assim, são consideradas novas para este estudo, as empresas internacionalizadas com até oito anos de existência (MCDOUGALL, 1989).

Entende-se que a implementação de estratégias internacionais tende a ser complexa e arriscada. Sobretudo, quando os participantes ainda não possuem experiência e se relacionam com países de alta vulnerabilidade econômica e política. O dirigente tem papel importante, ele precisa ser capaz de monitorar o contexto externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009; PORTER, 1999) e interno (ROOT, 1994) para vencer os desafios e empreender internacionalmente. No texto intitulado “Criação artesanal da estratégia”, Mintzberg (1998) revela que os líderes possuem papel importante na formação das estratégias por serem capazes de moldá-las e compara seu trabalho ao de um artista que molda a argila em busca de construir a sua obra. As ações daqueles, a exemplo do empreendedor, que estão dirigindo a empresa são fortemente influenciadas por sua experiência e decisão.

Na pesquisa de Liu (2012), identifica-se que o conhecimento adquirido com a interação étnica e racial pode estimular as ações empreendedoras. Não obstante, a aprendizagem e experiência conquistadas na função de gestor são essenciais para lidar com a formulação de estratégias nas empresas nacionais (MINTZBERG, 1998) e internacionalizadas (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Portanto, expostos os fundamentos de processo de internacionalização, passa-se para a apresentação dos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi adotada a perspectiva qualitativa (BOGDAN; BIKLEN, 1994; GUBA; LINCOLN, 2005), considerando o contexto (GODOY, 1995). Dois casos foram analisados (EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 1998), sendo eles duas empresas que exportam melão, localizados no semiárido do nordeste brasileiro. Trata-se de única região nacional livre da praga que afeta esse tipo de fruta, levando o produto a ser reconhecido internacionalmente como de alta qualidade.

Devido ao propósito da pesquisa, é importante esclarecer que o processo de internacionalização foi examinado retrospectivamente, tratando-se de uma pesquisa de natureza longitudinal, método indicado por Coviello e Jones (2004), Kiss, Danis e Cavusgil (2012) para estudos de internacionalização. Tendo em vista tal complexidade do fenômeno, optou-se pelo uso do *software* ATLAS.ti versão 7 para apoiar a análise de dados.

Após o estudo de cada uma das empresas, em seguida, considerou-se o exame entre os casos, denominando-se análise cruzada dos casos (MERRIAM, 1998). As duas empresas selecionadas exportam frutas frescas e ambas estão localizadas no semiárido nordestino, destacando-se por serem líderes de mercado, assim apresentam as melhores práticas no tocante à internacionalização, revelando-se como fontes de aprendizagem gerencial. Trata-se da Agrícola Famosa (CE) e Agro Melão (nome fictício - RN). Os sujeitos sociais e os casos foram selecionados pelo critério de conveniência, devido ao acesso às informações (MERRIAM, 1998).

Em relação aos respondentes, privilegiaram-se aqueles sujeitos sociais que dispunham de informações sobre a dinâmica competitiva da região do semiárido, a respeito do segmento no qual atuam e sobre as decisões de investimentos e de implementação de estratégias internacionais. A quantidade de entrevistados foi definida quando as categorias atingiram o ponto de saturação adequado para responder aos objetivos da pesquisa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011), totalizando em 15 sujeitos sociais.

Portanto, além de entrevistas semiestruturadas, os dados foram coletados por análise de documentos e pesquisa bibliográfica (PATTON, 2001; TAYLOR; BOGDAN, 1984). Anterior à coleta de dados, foi realizado um estudo piloto na Brazil Melon, localizada em Mossoró-RN, com porte e estrutura agrícola semelhantes aos da Agro Melão. Indica-se que as anotações sobre o estudo piloto e a coleta de dados primários (entrevistas) foram registradas no diário de campo digital, em arquivo do *word*.

Adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas, considerando o contexto. Fases, eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992), estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986), origem da estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), modo de entrada (ROOT, 1994), mudanças estratégicas (DE

WIT; MEYER, 2004) e contexto externo (PETTIGREW, 1997), abordadas no referencial teórico, são as categorias pré-determinadas para a análise de conteúdo, visto serem essenciais para os estudos de internacionalização (KOVACS, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Uma fase da análise ocorreu simultaneamente à coleta dos dados, por ser fundamental para os estudos qualitativos (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Durante a análise de dados, houve a preocupação em obter a validação e confiabilidade para que o resultado alcançado fosse o mais próximo possível da realidade e o método passível de replicação, destacando-se a objetividade do estudo. Para alcançá-las, adotaram-se alguns critérios de validação e confiabilidade para pesquisa qualitativa indicados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A compreensão histórico-contextual da produção de frutas para exportação do Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE é essencial na investigação da Agrícola Famosa e da Agro Melão. Portanto, os resultados são apresentados contemplando, dentre os vários, também o contexto externo.

4.1 Agrícola Famosa-CE

A Agrícola Famosa é a maior exportadora internacional de melão, com registro fiscal no município de Icapuí-CE e produtora em 20.807 hectares. Atualmente, a empresa possui cinco fazendas próprias, com total de 14.999 hectares e oito arrendadas com 5.808 hectares (AGRÍCOLA FAMOSA, 2012). Trata-se de uma *born global* (RENNIE, 1993) fundada para exportar melão, em 1995. Esse posicionamento estratégico foi herdado pela experiência adquirida por um dos sócios-fundadores no tempo que geria sua *trading company*.

O processo de internacionalização da Agrícola Famosa está demarcado em quatro fases com treze eventos marcantes. A seguir, as fases são apresentadas considerando o período entre 1995 e 2012.

Fase 1 – Iniciação na produção de frutas (1995-2001)

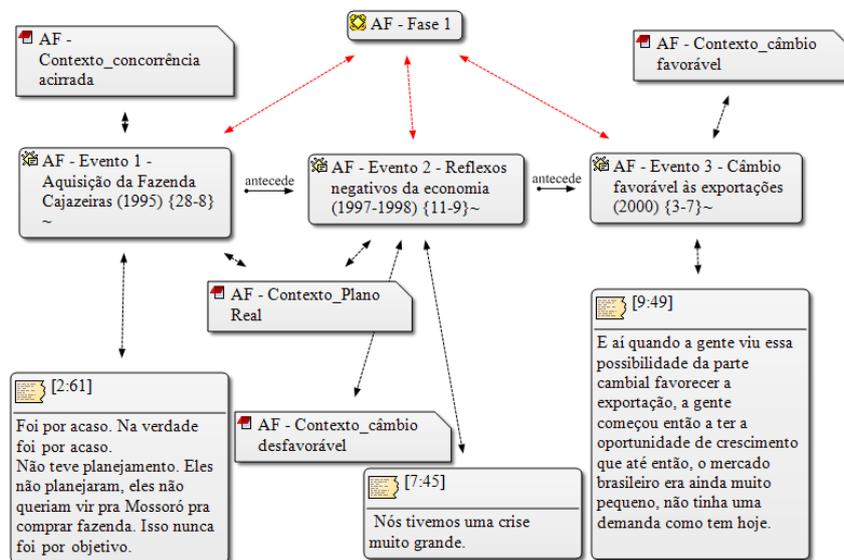
Na fase 1 do processo de internacionalização da Agrícola Famosa, três eventos ocorreram no período de concepção da firma, a aquisição da Fazenda Cajazeiras (Evento 1), os reflexos negativos da economia (Evento 2) e o câmbio favorável às exportações (Evento 3). Na figura 1, são demonstrados alguns relatos dos entrevistados e as interligações entre os eventos e as condições contextuais expressas por “AF – Contexto_”.

Em 1981, aos 17 anos, o Entrevistado-RNeCE_15 procura trabalho e inicia as atividades laborais com apoio de um conhecido italiano. Nascido em São Paulo com descendência italiana, não demorou muito para o jovem empreendedor conhecer a dinâmica da operação e negociação da CEASA-SP. Esses foram os passos para a formação da *trading company* do Entrevistado-RNeCE_15. Dentre os negócios da *trading*, o Entrevistado-RNeCE_15 com capital do importador inglês financiou parte da produção de melão do empresário de Mossoró que entrou em falência, em 1994. O Plano Real desencadeou a primeira crise dos produtores do fruto, desestruturando a indústria do melão da região, e nesse tempo, o Entrevistado-RNeCE_11 advogava para a *trading company*. Sem produto e recursos financeiros para devolver o que lhe foi adiantado, o produtor de melão entregou a Fazenda Cajazeiras quitando assim a dívida. Consequentemente, o advogado contratado também

precisava receber seus honorários, descapitalizado o Entrevistado-RNeCE_15 propõe iniciar uma sociedade ao Entrevistado-RNeCE_11 como forma de pagamento. Surge a Agrícola Cajazeira que em seguida torna-se Agrícola Famosa, com os dois sócios e 25 trabalhadores, na primeira safra (Entrevistado-RNeCE_15, 13:14; 13:17). Ressalta-se que o surgimento da empresa aconteceu de forma pouco ortodoxa, mas, desde o princípio, o propósito dos sócios voltava-se para a exportação.

Os primeiros clientes da produção de 13 hectares de melão eram da Argentina, Inglaterra, Holanda e do mercado interno, contatos da carteira de clientes da *trading company* (Entrevistado-RNeCE_2, 2:21). As redes de relacionamentos e conhecimento de mercado fizeram diferença na entrada do melão nesses países, resultados que estão em consonância com Johanson e Vahlne (2009) e Oviatt e McDougall (2005). Em situação crítica, a MAISA e a Fazenda São João iniciaram um movimento de repasse da produção para as famílias da região e para as empresas de menor porte, com objetivo de reduzir o custo e honrar os acordos com os importadores. Tal contexto comprometia o desenvolvimento da Agrícola Famosa. Não podia exportar porque não viabilizava pelo câmbio. Mais dificuldades emergiam, as condições climáticas dificultaram o plantio da Agrícola Famosa. A dedicação dos sócios, com todos os atropelos e dificuldades de início, colaborou para que a empresa se mantivesse ativa no mercado.

Figura 1 - 1ª fase do processo da Agrícola Famosa (1995-2001)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

A presença constante do empreendedor é uma das características do empreendedorismo observada na empresa (FILION, 1999). Apenas em 2000, o câmbio favoreceu as exportações e fomentou o crescimento da Agrícola Famosa. Presentes na firma e sem endividamentos bancários, os dirigentes puderam explorar essa oportunidade que foi crucial para demarcar e firmar presença no comércio internacional de frutas. Para os dirigentes, essa oportunidade viabilizou o crescimento (HONÓRIO, 2008) e a consolidação da internacionalização (ROSSI, 2008). Portanto, observa-se que nesta etapa inicial embora tenha sido desafiadora para os empreendedores, a firma se manteve competitiva perante a concorrência.

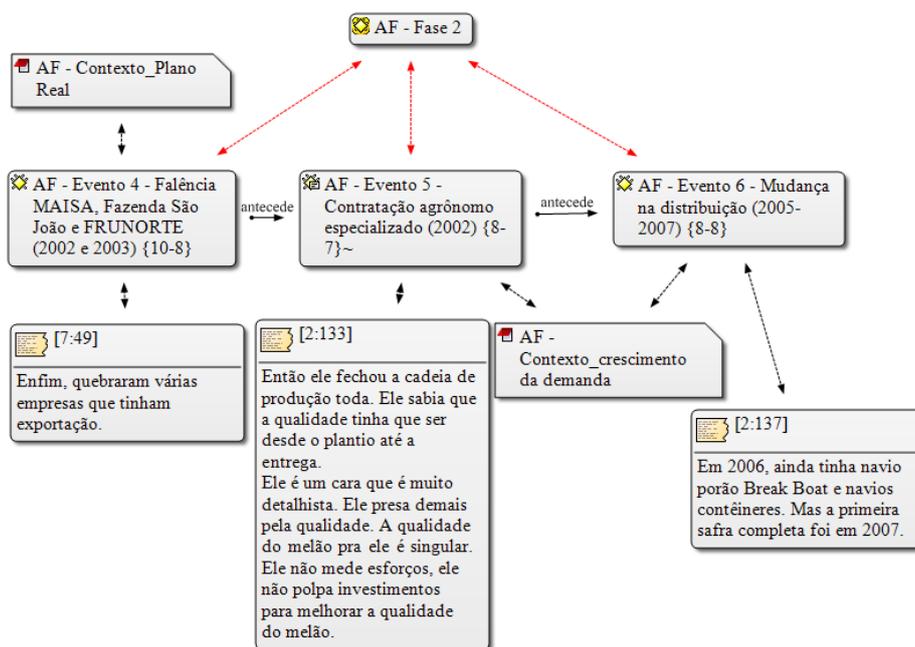
Fase 2 – Consolidação internacional da Agrícola Famosa (2002-2007)

O declínio das três empresas (MAISA, FRUNORTE e Fazenda São João) que lideravam o setor, a

contratação de um dos melhores especialistas em produção de melão e a mudança no canal de distribuição do produto, todos três eventos desta segunda fase foram positivos para a empresa (ver figura 2).

Distintas da Agrícola Famosa, concorrentes que tomaram a decisão de obter financiamentos, ainda não haviam se recuperado dos reflexos do Plano Real e sentiam o aumento da concorrência internacional. O câmbio favorável às exportações não estava sendo suficiente para ajudá-las a se erguer, assim, a MAISA, Fazenda São João e FRUNORTE declaram falência, entre 2002 e 2003. A visão negativa dos compradores internacionais foi um de seus piores desdobramentos para a indústria. Os clientes ficaram receosos de fazer adiantamentos financeiros de safra, dificultando as negociações dos produtores que permaneceram na atividade.

Figura 2 - 2ª fase do processo da Agrícola Famosa (2002-2007)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012)

Aproveitando a onda favorável de crescimento, os fundadores contratam um dos engenheiros agrônomos mais renomados da região que no futuro torna-se sócio. O profissional detinha larga experiência e trabalhara na MAISA. Os empreendedores apresentaram nítida competência

para desenvolver recursos, inclusive humanos, resultados semelhantes foram encontrados por Ribeiro e Pimentel (2009).

De posse da técnica, a sustentação para expansão estava preparada, assim, a diversificação foi iniciada. O fornecimento de mais variedades conduziu

ao aumento das vendas para o Brasil e mercado internacional. No espaço de cinco anos, houve um salto, a quantidade de melão exportada passou de 13.500 para 60.900 toneladas. Esse cenário exigiu da empresa adequação e ajustes na distribuição. Em 2005, um dos sócio-fundadores que atua na área comercial mudou o modo de transportar o produto, que até então, acontecia via navios porões. A Agrícola Famosa inicia o escoamento no Porto do Pecém (Ceará) se esforçando para trabalhar apenas com contêiner, explica o gestor comercial.

Para fechar o ciclo, houve investimentos e reestruturação no setor comercial. Mais profissionais foram contratados para separar o departamento de logística do comercial ajustando a estrutura à demanda. Resultado semelhante foi também alcançado na pesquisa de Rossi (2008) realizada numa indústria alimentícia, em Minas Gerais.

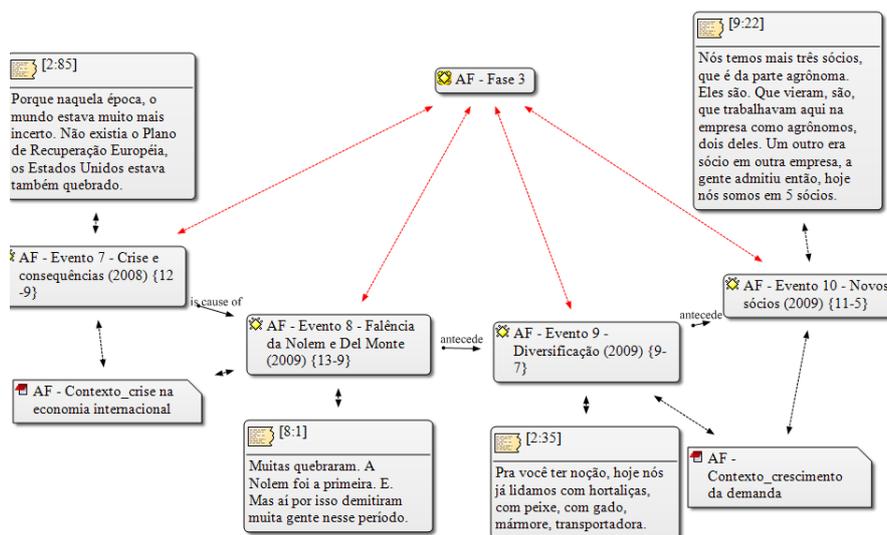
Fase 3 – Ambiente externo adverso (2008-2009)

A terceira fase se inicia com a crise financeira de 2008, que influencia o término das operações de duas produtoras multinacionais (Nolem e Del Monte) da região e finaliza com a diversificação e inclusão

de mais três sócios na Agrícola Famosa. Embora seja um intervalo curto com apenas dois anos, está demarcado por quatro eventos importantes para o fortalecimento da internacionalização (ver figura 3).

A crise de 2008 conduziu as principais potências econômicas, a exemplo dos Estados Unidos e Europa, a experienciar uma das dificuldades financeiras mais difíceis dos últimos tempos. A restrição de capital dos países desenvolvidos foi sentida na maioria dos países emergentes, como o Brasil. Na expectativa de receber cancelamentos dos acordos, a Agrícola Famosa reduziu significativamente o quadro de funcionários. Algumas ações anteriores à crise deram suporte e ajudaram a empresa a ultrapassar esse período. Por ter a maior parte da clientela na Europa, desde 2007, prospectavam-se novos compradores de outros lugares, essa atitude mostra que o empreendedor inovou ao entrar em novos mercados. Além disso, outro movimento positivo foi que antes da crise de 2008, um dos sócios finalizou as negociações com os importadores americanos, antecipando-se e evitando possíveis problemas para a empresa.

Figura 3 - 3ª fase do processo da Agrícola Famosa (2008-2009)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012)

Os dirigentes não apenas demitiram funcionários para reduzir os passivos como também procuraram posicionar o setor comercial de forma flexível, para não perder por completo os destinos dos frutos

produzidos e ampliar a quantidade de clientes. O ambiente turbulento não foi capaz de reprimir o crescimento das exportações da empresa. O hábito europeu de comer frutas diariamente foi um dos

fatores favoráveis (Entrevistado-RNeCE_2, 2:90), assim o volume exportado do melão mantinha-se crescente, ano a ano, 2008 e 2009 não foram diferentes.

Em 2009, as multinacionais Nolem e Del Monte não suportaram a crise e fecharam as unidades que possuíam na região, evento decisivo para o crescimento da Agrícola Famosa. Mais uma vez, a credibilidade foi abalada e a desconfiança dos clientes exigia esforços para conquistar o crédito do setor. O trabalho para mudar a imagem da região rendeu resultado, principalmente, na conquista dos antigos clientes da Nolem e Del Monte.

A estrutura física desses empreendimentos ficou ociosa, mas os empreendedores da Agrícola Famosa tentaram aproveitar a oportunidade, atitude típica do empreendedor internacional (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). O dirigente, Entrevistado-RNeCE_15 (13:34), exprime o passo que dera: “Pelos meus contatos na Europa, a gente conseguiu costurar o arrendamento da Nolem que agora a gente está comprando essa fazenda. Então, esse, vamos dizer, 2008 foi um momento muito importante para o nosso crescimento”.

A Agrícola Famosa se movimentou rapidamente para ocupar os espaços deixados pelas empresas fechadas, enquanto que a concorrência ficou atrás. Ampliada a estrutura e *pool* de clientes, a diversificação foi a próxima etapa, assim, a Agrícola Famosa passou a produzir hortaliças, gado, peixe,

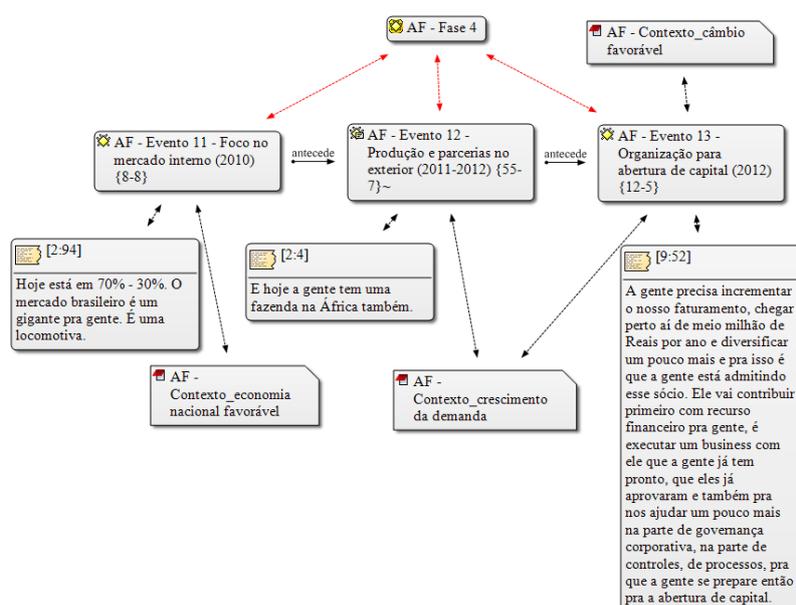
atuar no setor de transporte e mármore. Para crescer, os gestores implementaram a estratégia de diversificação (BARNEY, 2002). Tentaram produzir uvas, no Vale do São Francisco, mas o projeto não vingou. A empresa adquiriu fazendas para plantar abacaxi, melancia, mamão e banana (Entrevistado-RNeCE_12, 10:5).

Ambos sócios reconheciam a necessidade de ter especialistas na direção. Em 2009, somada a essa concepção, um dos fundadores se afasta por motivos familiares e ambos tomam a decisão de convidar três engenheiros agrônomos para partilhar a sociedade, dois deles eram funcionários da empresa e o terceiro possuía relacionamento comercial com a Agrícola Famosa, assim, cada um dos três recebeu 7%. O ambiente turbulento de crise proporcionou uma das oportunidades decisivas para a expansão da companhia. Com novos clientes e infraestrutura mais robusta, os proprietários se aliaram a três engenheiros agrônomos para fortalecer a equipe e solidificar a Agrícola Famosa.

Fase 4 – Novos desafios (2010-2012)

Foco no mercado interno, produção e parcerias no exterior e organização para abertura de capital são os três eventos da fase contemporânea da Agrícola Famosa. Com o ambiente externo relativamente estável, as ocorrências marcantes derivam das ações da companhia para ampliar a internacionalização (ver figura 4).

Figura 4 - 4ª fase do processo da Agrícola Famosa (2010-2012)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

Desde a crise de 2008, diante da retração do mercado europeu, o setor da fruticultura brasileira se direcionou aos compradores domésticos. Nessa tendência, a Agrícola Famosa aumentou o percentual para o mercado interno consideravelmente. No ano de 2009, vendeu 13%, já em 2010 negociou internamente 20% da produção, enquanto que em 2011, aumentou para 30% do volume total produzido. Isso não seria possível se o mercado não estivesse receptivo, com poder aquisitivo suficiente para comprar. O perfil dos brasileiros mudou e o poder de compra se elevou, podendo ser evidenciado pelo atual hábito em consumir mais frutas de melhor qualidade, enfatiza o Entrevistado-RNeCE_5 (5:11). A empresa precisou adaptar-se ao designar o refugo, antes vendido ao público nacional, a outro destino, motivado pela mudança no hábito de compra dos brasileiros. Identifica-se que os empreendedores tiveram a habilidade de adaptar a empresa para obter vantagens frente às mudanças de mercado, resultado que corrobora a visão de Etemad (2004).

Para materializar o intento estratégico de fornecer frutas durante os 12 meses do ano, a Agrícola Famosa inaugurou uma subsidiária no Senegal (África), para plantar melão no exterior. É um dos modos de entrada que requer mais envolvimento e comprometimentos dos dirigentes, por ter elevado capital investido diretamente no empreendimento (ROOT, 1994). A instalação ocorreu no final de 2011 e parte da primeira safra de 2012 ficou comprometida. Além das pragas, relata o Entrevistado-RNeCE_2 (2:115), a unidade africana passou por uma intempérie que prejudicou a lavoura. Os fatores naturais, gerenciais e culturais foram determinantes para que a corporação ficasse no prejuízo, no primeiro ano de atividade.

A subsidiária na África não prosperou, levando a Agrícola Famosa a finalizar as operações, de acordo com a explicação do Entrevistado-RNeCE_2 (29:31). Há um escritório no Senegal apenas para dar assistência aos procedimentos jurídicos e contábeis de fechamento da unidade produtiva. Diante dessa experiência, os dirigentes perceberam que o próprio Brasil possui mais possibilidades de expansão produtiva do melão. Mas, para que o plano de expansão internacional continuasse, os dirigentes saíram em busca de novas parcerias que estão em andamento para ter pontos produtivos e receptores de melão em Honduras e na Espanha. Nos dois países, não se efetivou nenhum acordo, ambos estão no estágio de negociação.

Os avanços tornaram a Agrícola Famosa uma gigante e líder mundial na exportação de melão, posição de destaque que chamou a atenção de investidores internacionais. Com isso, o *Credit Suisse*, um dos maiores bancos de investimentos, lançou a proposta para fazer sociedade com a empresa, o que resolveria o problema de capital de giro e daria suporte a continuação do processo de internacionalização. Os sócios da Agrícola Famosa estão estudando e analisando a viabilidade de fechar a negociação. Enquanto isso, o melão e a melancia ainda são responsáveis por 95% do volume de negócios.

Portanto, a fase atual da empresa é de prosperidade e ajustamento para dar continuidade à expansão internacional. São vários desafios que demandam atenção, estratégia, reflexão e decisão por parte dos dirigentes da Agrícola Famosa para não comprometer negativamente os resultados.

4.2 Agro Melão-RN

Agro Melão é considerada a segunda maior produtora de melão da região, com 1.000 hectares e fundada, em setembro de 1997. O endereço fiscal, o escritório administrativo e parte da fazenda estão situados em Mossoró-RN, e no Ceará existe outra unidade produtiva.

A empresa foi constituída para exportar, posicionamento de internacionalização influenciado pela experiência e formação profissional do fundador da firma. Trata-se de uma *born global* que desde o primeiro ano exporta (RENNIE, 1993), no início indiretamente via fornecimento para Del Monte, no quinto ano, em conjunto com uma associação e no oitavo ano de existência, mediante carreira solo.

Observam-se três fases do processo de internacionalização da Agro Melão. As fases, entre 1997 e 2012, são expostas e discutidas nas seções seguintes, identificando-se os eventos marcantes, trechos das falas dos respondentes e fatores contextuais relacionados ao processo de internacionalização.

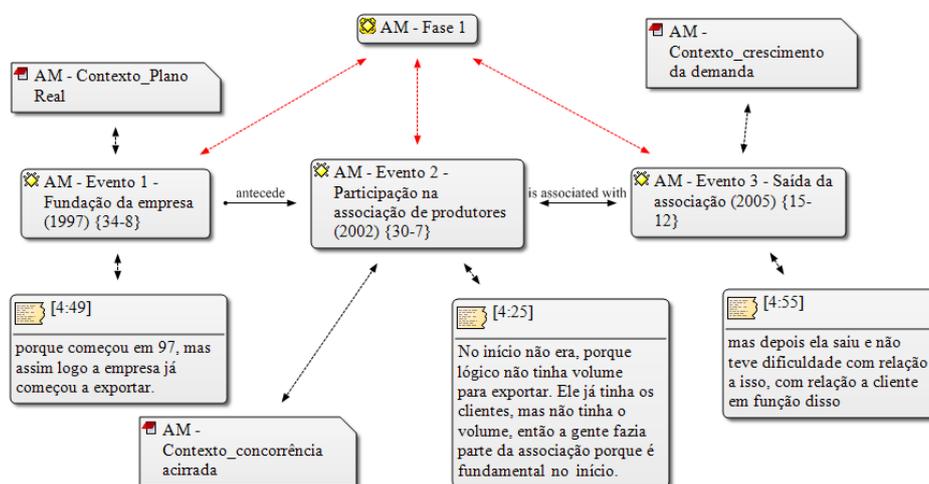
Fase 1 – Conquista do mercado internacional (1997-2007)

A fundação da empresa (Evento 1), participação na associação de produtores (Evento 2) e saída da associação (Evento 3) são os acontecimentos mais relevantes na primeira fase da trajetória de

internacionalização da Agro Melão. Na figura 5, alguns trechos de entrevistas são apresentados para representar os eventos. Anterior a abertura da Agro Melão, o proprietário trabalhou 18 anos na MAISA, com início em 1979, quando se formou como engenheiro agrônomo no Rio de Janeiro. Na MAISA, atuou em diversos cargos, desde responsável pela produção a supervisor da área comercial. Mas, o Plano Real desestruturou a dinâmica organizacional da MAISA, levando-o a sair da companhia e comprar uma propriedade com 30 hectares (Entrevistado-RNeCE_4, 4:2).

O conhecimento e a experiência de fruticultura irrigada foram as motivações que o apoiaram na constituição de uma empresa nesse segmento (Entrevistado-RNeCE_1, 1:38), recurso primordial para a internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). A intenção era produzir melão amarelo para exportar, para isso, criou uma marca em 1998, semelhante à utilizada pela MAISA. Ao pedir o registro, foi contestado, isso fez com que as duas firmas entrassem em disputa judicial pela propriedade da marca.

Figura 5 - 1ª fase do processo da Agro Melão (1997-2007)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012)

Nos primeiros anos, uma parte da produção era repassada para os compradores nacionais e sem ter estrutura e volume suficientes para comercializar diretamente com o exterior, vendia o melão a Del Monte, prática comum entre os pequenos produtores e as multinacionais (Entrevistada-RNeCE_13, 11:9). Foi um período complicado, confessa o empreendedor. Por outro lado, o tempo de atuação no setor e os relacionamentos colaboraram significativamente para vencer os obstáculos iniciais, conforme proposto por Ferreira, Santos e Serra (2010).

O anseio dos pequenos produtores de exportar diretamente conduziu a formação da Potyfrutas, em 2002. Devido a sua experiência na área comercial e por dominar diferentes línguas estrangeiras, o sócio-fundador da Agro Melão ficou responsável pelas negociações comerciais da associação.

O gerente de exportação da Agro Melão entende que a transação direta traz benefícios como determinação de preço mais elevado do produto. O gestor também trabalhou na associação e explica que os: “Ex-membros da Maísa, inclusive o dono da empresa fazia parte, aí eu comecei mais nessa questão da exportação lá porque a Potyfrutas foi criada justamente para exportar o melão deles, para não precisar de intermediários” (Entrevistada-RNeCE_13, 11:3). Nesse período, ressalta-se que os dados do MDIC (2012) mostram certa estabilidade na faixa de 1 a 10 milhões de dólares exportados pela associação, entre 2002 e 2005.

Os empresários, a maioria ex-funcionários da MAISA, não apenas se uniram para vender ao exterior, a parceria com trocas de informações e a interação do grupo evoluiu para algumas compras conjuntas de insumos, fortalecendo o poder de

barganha com os fornecedores e a conquista da certificação GlobalGap.

O tempo de trabalho na MAISA proporcionou experiência para construir um planejamento estratégico informal e realista, no sentido de atuar e implementar ações condizentes com a estrutura organizacional e o contexto externo. Os contatos foram aproveitados, os clientes eram conhecidos da MAISA, assim, os relacionamentos com os compradores foram reativados na fase da Potyfrutas. As redes de relacionamentos foram fundamentais para a internacionalização da Agro Melão, o empreendedor já possuía relações com os principais compradores globais de melão. Identificasse que as redes de relacionamentos são essenciais na internacionalização das firmas, resultado que está alinhado ao que é apresentado por Dimitratos e Plakoyannaki (2003).

Os primeiros mercados atendidos foram o inglês e o holandês, e nesse momento, a Agro Melão exportava entre 70% a 80% da produção. Para acompanhar a chegada da fruta no exterior, a associação contratou um profissional na Europa para fazer o trabalho, mas, diante do custo, ele apenas permaneceu dois anos.

Ao mesmo tempo em que se dedicava aos interesses comerciais do grupo, o empresário precisava acompanhar a operação agrícola da fazenda que aumentava gradativamente a ponto de alcançar volume suficiente para comercializar sozinha, explicou o agrônomo responsável técnico. A estrutura exigiu mais atenção e levou a saída da

Agro Melão da Potyfrutas, complementa o gerente de exportação.

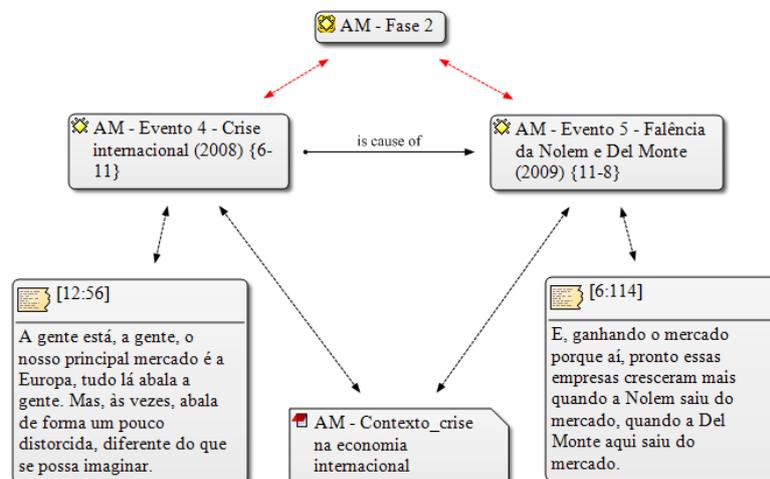
O proprietário passou a se dedicar mais ao seu próprio negócio, participando mais das atividades diárias do campo e fortalecendo o relacionamento com os clientes. Para o empreendedor foi mais vantajoso exportar diretamente, já em 2005, a Agro Melão conseguia negociar a mesma faixa de valor, entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões, que a Potyfrutas que era formada por várias empresas (MDIC, 2012). Assim, a saída da Potyfrutas impulsionou sobremaneira a exportação da Agro Melão.

Este primeiro ciclo é finalizado com o alcance do objetivo do empreendedor, de se consolidar no comércio exterior diretamente, sem atravessadores nacionais. Portanto, o seu conhecimento e experiência na área produtiva e comercial juntos formam o fator de destaque para o sucesso da internacionalização desse período.

Fase 2 – Mudanças no ambiente externo (2008-2010)

A crise internacional de 2008 e fechamento da Nolem e da Del Monte são as transformações que delineiam a segunda fase do processo de internacionalização da Agro Melão. Ambas fazem parte do contexto externo e foram fundamentais na trajetória internacional da empresa. Assim, como apresentado na explicação inicial sobre a região e na trajetória da Agrícola Famosa, a explanação se limita à influência dos eventos na internacionalização da Agro Melão (figura 6).

Figura 6 - 2ª fase do processo da Agro Melão (2008-2010)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

A crise financeira de 2008 repercutiu nas atividades da Agro Melão, principalmente devido ao aumento dos custos que não era repassado aos preços do produto adquirido pelos importadores, os quais não tinham condições de absorvê-los. Além disso, os clientes reduziram os pedidos.

A saída da Nolem e da Del Monte da região fez com que os compradores migrassem para outros produtores, então, mesmo com a crise de 2008, novos importadores procuraram a Agro Melão. Os dados do MDIC (2012) revelam que a faixa do valor exportado (entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões) permaneceu semelhante aos anos anteriores.

Houve uma intensificação de oferta para os compradores internos, portanto, algumas adaptações precisaram ser realizadas para atender simultaneamente os dois mercados, lembra o agrônomo responsável.

Ressalta-se que além de atender às exigências institucionais do Brasil, a empresa tinha que se ajustar ao consumidor com poder de compra mais elevado que passou a procurar produtos de qualidade. Tal achado fortalece o entendimento de Chandler (1998) que reconhece a influência do consumidor nas mudanças da estrutura organizacional. O setor tinha como prática abastecer com refugo o mercado nacional, mas tal condição não estava mais sendo aceita.

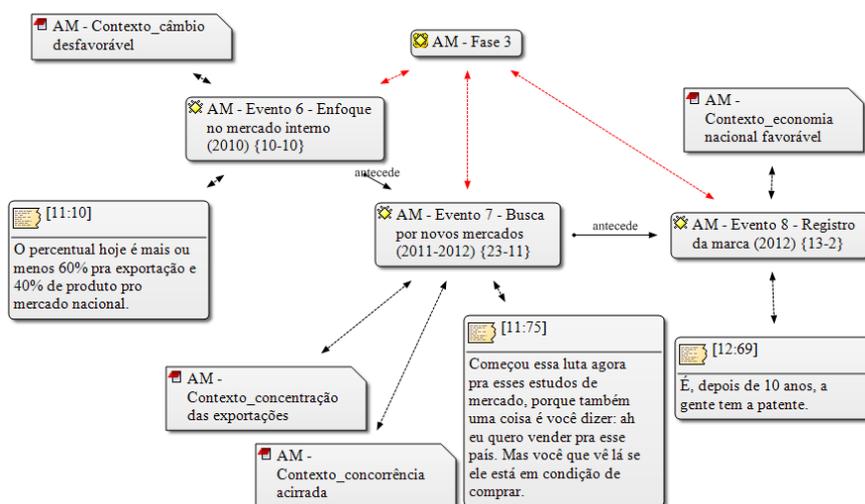
A crise de 2008 conduziu a uma seleção dos competidores e com o término das operações da Nolem e da Del Monte, surgiram oportunidades de negócios interessantes para aqueles que souberam aproveitar, foi o caso da Agro Melão que se expandiu mediante a ampliação da carteira de clientes estrangeira e nacional. Achado que está em consonância com a literatura, pois a exploração de oportunidades por parte do empreendedor é essencial no empreendedorismo internacional (MCDUGALL, 1989).

Embora pareçam negativos, os dois eventos desta fase trouxeram oportunidades de crescimento à Agro Melão. Oportunidades nacionais e internacionais foram exploradas pela empresa que manteve o valor exportado ao longo do período, mesmo com o câmbio desfavorável ao comércio exterior e ampliou o *market share* doméstico.

Fase 3 – Novas conquistas (2011-2012)

O enfoque no mercado interno, a busca por novos mercados e registro da marca são os três eventos da última fase de internacionalização da empresa. Em 2011, a empresa iniciou a prospecção por clientes que se mantém nos dias atuais e recebeu a concessão de proprietária da marca (figura 7).

Figura 7 - 3ª fase do processo da Agro Melão (2011-2012)



Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

O câmbio desfavorável às exportações levou a intensificação do direcionamento das vendas no mercado doméstico. Fenômeno que se intensificou em 2012. A procura por novos mercados é motivada por fatores como, o porte da empresa com estrutura para a produção em larga escala e a concentração do fornecimento para a Europa. A maior parte da produção está restrita a melão e suas variedades e para diversificar, reservou-se uma pequena parcela para caju, maracujá e macaxeira.

Os fatores econômicos e cambiais conduziram a Agro Melão a disponibilizar 50% da produção para o mercado interno e 50% para o externo (Entrevistado-RNeCE_4, 4:5). O volume representativo destinado aos compradores domésticos fortalece a estrutura da empresa e promove competitividade frente aos concorrentes. Desse modo, a empresa permanece ano a ano no mesmo patamar em relação à faixa de valor negociada com o exterior, entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões (MDIC, 2012), já no mercado interno, o crescimento é crescente.

Nos últimos dois anos de estiagem, a Agro Melão não suspendeu as atividades, arriscou e produziu durante todo ano (Entrevistada-RNeCE_7, 6:52). A Agro Melão comemora a conquista da autorização e propriedade da marca, disputa iniciada em 1998 com a MAISA. Trata-se de uma marca que faz inferência à fruta da região, com reputação e valor agregado, recurso valioso para empresas internacionalizadas (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). A marca é fonte de vantagem competitiva para a Agro Melão, especialmente, por ter tradição e reconhecimento dos clientes (BARNEY, 2002). Assim, a firma se fortalece para competir frente à concorrência internacional e disponibilizar um produto com marca que remete à região, livre da mosca branca.

4.3 Análise teórico-empírica do processo de internacionalização

A partir das fases identificadas no processo de internacionalização das empresas, os eventos marcantes (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992), as estratégias empresariais (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986), as origens das estratégias implementadas (MINTZBERG e MCHUGH, 1985), os modos de entrada no exterior (ROOT, 1994), os tipos de mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2004) e os contextos externos (PETTIGREW, 1997) são discutidos nesta seção.

As etapas que consubstanciam a internacionalização da Agrícola Famosa estão sumarizadas na figura 8. Utilizando-se da abstração na análise dos dados, conseguem-se fazer algumas inferências de cunho abrangente. Tendo em vista que dentre as duas empresas analisadas, a Agrícola Famosa possui maior porte, acredita-se que o tamanho esteja associado à quantidade de fases e eventos, assim como o maior número de estratégias implementadas quando comparado com as demais empresas.

O *pool* de estratégias está composto desde a implementação de aquisição (BARNEY, 2002), estratégia global (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) diferenciação, liderança em custos, diversificação (PORTER, 1986) à organização para aliança estratégica e governança corporativa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; PORTER, 1986). A maioria delas foi pretendida, logo, deliberada pelos dirigentes (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) que tiveram papel essencial ao posicionarem a empresa de modo a se internacionalizar desde os primeiros anos de existência (MCDUGALL, 1989).

Figura 8 - Processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995 a 2012)

| Fases | Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992) | Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986) | Origem da estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) | Modo de entrada (ROOT, 1994) | Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004) | Contexto externo (PETTIGREW, 1997) |
|----------------------|---|--|--|------------------------------|---|--------------------------------------|
| Fase 1 (1995 a 2001) | Aquisição da Fazenda Cajazeiras | Aquisição | Emergente | Exportação direta | Revolucionária | Concorrência acirrada/ Plano Real |
| | Reflexos negativos da economia | Global | Deliberada | | Não houve mudança | Plano Real |
| | Câmbio favorável às exportações | | | | Não houve mudança | Câmbio Favorável |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|----------------------|---------------------------------------|
| Fase 2 (2002 a 2007) | Falência MAISA, Fazenda São João e FRUNORTE | Global/ diferenciação | Deliberada/ emergente | Exportação direta | Não houve mudança | Plano Real |
| | Contratação agrônomo especializado | | | | Evolucionária | Crescimento da demanda |
| | Mudança na distribuição | | | | | |
| Fase 3 (2008 a 2009) | Crise e consequências | Global/ diferenciação/ liderança em custos | Deliberada/ emergente/ emergente | Exportação direta | Revolucionária | Crise na economia internacional |
| | Falência da Nolem e Del Monte | | | | Evolucionária | Crescimento da demanda |
| | Diversificação | Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação | Deliberada | | | |
| | Novos sócios | | | | | |
| Fase 4 (2010 a 2012) | Foco no mercado interno | Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação | Deliberada | Exportação direta | Evolucionária | Economia nacional favorável |
| | Produção e parcerias no exterior | Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação/ iniciação à aliança estratégica | | Exportação direta/ Subsidiária integral/ Contratual | | Crescimento da demanda |
| | Organização para abertura de capital | Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação/ iniciação à governança corporativa | | Exportação direta | | |

Fonte: Elaboração dos autores (2012).

No contexto externo, os mais diversos fatores, passando por novo plano econômico à crise internacional, estiveram presentes e influenciaram os desdobramentos da internacionalização. Diante do ambiente turbulento se esperaria mais estratégias emergentes a deliberadas, todavia, o porte da empresa, a experiência (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) e o perfil dos empreendedores (OVIATT; MCDUGALL, 1994), imbuídos de determinação e pró-atividade (OVIATT; MCDUGALL, 1994) foram decisivos nessa gestão orientada para a internacionalização.

A exportação direta é o modo de entrada predominante ao longo da existência da empresa. Na última fase, a Agrícola Famosa fez investimento direto numa subsidiária integral (ROOT, 1994) na África, mas não evolui para a segunda safra. Os dirigentes perceberam a desvantagem de fazer

esse tipo de entrada no exterior, em território com condições climáticas vulneráveis e arriscadas, assim, passaram a se dedicar a parcerias com produtores de Honduras e Espanha, a fim de efetivar alianças estratégicas (BARNEY, 2002).

Observa-se certo equilíbrio entre mudanças evolucionárias e revolucionárias (DE WIT; MEYER, 2004) na Agrícola Famosa. Os condicionantes do tipo revolucionário fazem parte do ambiente externo, especificamente, aos movimentos econômicos domésticos e globais. Enquanto que o aumento da demanda do mercado é o principal responsável pelas mudanças evolucionárias, sem inserir na discussão os aspectos internos à organização.

Ambas localizadas no mesmo polo, a Agro Melão foi inaugurada dois anos após a Agrícola Famosa, em 1997. Na figura 9 estão presentes três fases no processo de internacionalização da empresa, em

que as estratégias – de aquisição, aliança estratégica, global e liderança em custos – têm origem deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998).

A experiência e conhecimento adquiridos na MAISA despontam como essenciais nas decisões estratégicas do proprietário. O desenvolvimento adquirido não se restringe ao de âmbito técnico, sobretudo está na vivência da ascensão e queda da MAISA que lhe conduziu a primar pelo controle e cautela na Agro Melão, atitudes que se refletem na decisão de exportar desde os primeiros anos de

abertura da firma, corroborando Fernandes e Seifert Júnior (2007).

A exportação indireta foi o modo de entrada inicial, por meio da venda de melões as exportadoras da região com maior porte, conseqüentemente com volume suficiente para atuar diretamente no comércio exterior. No entanto, não demorou muito tempo para fazer exportação direta, de início na associação de produtores, anos depois, mediante carreira solo após saída da instituição (ROOT, 1994).

Figura 9 - Processo de internacionalização da Agro Melão (1997 a 2012)

| Fases | Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992) | Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986) | Origem da estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) | Modo de entrada (ROOT, 1994) | Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004) | Contexto externo (PETTIGREW, 1997) |
|-------------------------|--|--|--|------------------------------|---|---|
| Fase 1 (1997 a 2007) | Fundação da empresa | Aquisição | Deliberada | Exportação indireta | Evolucionária | Plano Real |
| | Participação na associação de produtores | Aliança estratégica | | Exportação direta | | Concorrência acirrada |
| | Saída da associação | Global | | | | Crescimento da demanda |
| Fase 2 (2008 a 2010) | Crise internacional | Global/ liderança em custos | Deliberada | Exportação direta | Evolucionária | Crise na economia internacional |
| | Falência da Nolem e Del Monte | | | | | |
| Fase 3 (2011 a 2012) | Enfoque no mercado interno | Global/ liderança em custos | Deliberada | Exportação direta | Evolucionária | Câmbio desfavorável |
| | Busca por novos mercados | | | | | Concorrência acirrada/ concentração das exportações |
| | Registro da marca | | | | | Economia nacional favorável |

Fonte: Elaboração dos autores (2012).

Na trajetória de 15 anos de mercado, pode-se afirmar que as mudanças aconteceram de forma evolucionária, tal qual sugerido por De Wit e Meyer (2004). As forças e transformações do contexto externo (PETTIGREW, 1987) são as mesmas da Agrícola Famosa, todavia, a condução empresarial é divergente. Têm-se formas distintas de crescimento

e gestão estratégica do negócio, embora sejam as líderes de mercado da região, enquanto a Agrícola Famosa administra 20.807 hectares, a Agro Melão possui 1.000 ha, tal variável surge como elemento importante a ser considerado nas decisões associadas à internacionalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o processo de internacionalização das duas empresas exportadoras de frutas frescas, percebe-se a complexidade e a inexistência de apenas um padrão do processo. Os contextos externo e interno apresentam-se como determinantes na concepção de estratégias que ora são emergentes e também planejadas.

Nas duas empresas, os empreendedores possuíam conhecimento sobre a dinâmica do mercado internacional, fato que impulsionou a decisão de entrada no exterior e parcerias com os clientes estrangeiros e nacionais. Assim, o processo de internacionalização se mostra complexo e influenciado pelas ações dos dirigentes. A complexidade é revelada pela natureza do produto, por ser demasiadamente perecível, existir *players* nacionais e internacionais competentes ao longo dos anos, destacando-se também os aspectos estruturais da indústria e da economia. No que se refere aos empreendedores, são pessoas que desde o início até os dias atuais trabalham na empresa e decidem a trajetória internacional das empresas.

Diante disso, este estudo revela que para manter firmas atuando no mercado é essencial ter liquidez, gerir os recursos com elevado controle, consolidar a rede de relacionamentos e ter conhecimento de mercado. O processo de internacionalização, embora demarcado principalmente pelo modo de entrada mais simples (exportação), é consolidado com muito empenho dos recursos humanos que enfrentam riscos de dimensões diversas.

Acredita-se que um dos achados mais relevantes deste estudo está na identificação da visão estratégica dos gestores frente às crises vivenciadas que conduz à aprendizagem com os casos selecionados. No início dos anos 2000, diversas empresas de maior porte do setor fecharam por não suportar os reflexos do Plano Real, assim como ocorreu a falência de multinacional na região com a crise de 2008. Diferentemente, delas, as duas exportadoras analisadas conseguiram se manter e expandiram. Portanto, alguns fatores devem ser destacados que afetaram diretamente a internacionalização e podem servir de direcionamento para a prática gerencial e futuros estudos da área, a saber: a liquidez, anteriormente salientada, o aprimoramento do produto e a gestão controlada com a participação presencial dos proprietários.

No âmbito das contribuições teóricas e acadêmicas, o processo de internacionalização da Agrícola Famosa e da Agro Melão indica a importância das atitudes dos dirigentes para enfrentar crises econômicas nacionais e internacionais. As oportunidades das crises são exploradas por empreendedores visionários que gerenciam as empresas de modo rigoroso em relação aos custos e participam ativamente das atividades rotineiras do empreendimento. Nessas crises, os proprietários aproveitam para expandir a firma e conquistar novos mercados.

Especificamente, identifica-se um avanço no conhecimento de empreendedorismo internacional alcançado com a realização desta pesquisa ao identificar que a exploração de oportunidades originada no exterior é tão importante quanto as oportunidades nacionais para o processo de internacionalização. Assim ampliam-se o que vem sendo investigado por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), McDougall (1989) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) que reconhecem apenas a relevância das oportunidades internacionais.

Sendo assim, indica-se para estudos futuros a realização de investigações sobre o processo de internacionalização de exportadoras que negociam diferentes produtos do agronegócio para comparar se há elementos facilitadores e inibidores da internacionalização.

REFERÊNCIAS

- AGRÍCOLA FAMOSA. **Learn more about what our quality is made of**. 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across Borders: the transnational solution**. London: Harvard Business School Press, 1989, p. 1-20.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CHANDLER, A. Introdução a strategy and structure. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.

COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 485-508, 2004.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DE MORI, C.; BATALHA, M. O.; ALVES FILHO, A. G. Abordagens espaço-relacional de organização da produção em estudos de atividades de produção agroindustrial no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 5, n. 3, p. 94-115, 2009.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. 3. ed. London: Thomson, 2004.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international

entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

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

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETEMAD, Hamid. International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 15-59, 2004.

FAIRLIE, R. W. Entrepreneurship, Economic Conditions, and the Great Recession. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 22, n. 2, p. 207-231, Summer 2013.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT JÚNIOR, R. E. Tipologia de novos empreendimentos internacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 51-73.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. The international entrepreneurial firms' social networks. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 133-145, 2010.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, Abr/Jun, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUBA, Egon. G.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p. 191-215.

HAGEN, B.; ZUCHELLA, A. Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. **Management International Review**, v. 54, n. 1, p. 497-525, 2014.

HITT, U. A.; IRELAND, R. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage, 2008.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 2, p. 128-151, 2008.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 632-659, 2011.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; CAVUSGIL, S. T. International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 27, Issue 2, p. 266-290, March 2012.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. 2009. 394f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptive choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 2, April, p.105-134, 1999.

LEITE, Y. V. P.; LUCENA, E. de A. O Modo Empreendedor de Desenvolvimento de Estratégias da Líder de Mercado do Setor Hoteleiro Brasileiro. *Espacios (Caracas)*, v. 31, p. 41-60, 2010.

LIU, C. Y. The causes and dynamics of minority entrepreneurial entry. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 17, n. 1, p. 1250003-1-1250003-23, 2012.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras:** geral. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2413&refr=603>>. Acesso em: 20 outubro 2012.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

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

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

OLIVEIRA, Brigitte R. B. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira:** o caso do grupo Fruitfort. 2007, 212f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2007.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization.

Entrepreneurship Theory & Practice, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In:_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 167-208.

RENNIE, Michael W. Born Global. *The McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 45-52, 1993.

RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.

ROOT, Franklin R. Design Entry Strategy for International Markets. In:_____. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994, Chapter 1, p. 1-24.

ROSSI, Denise Leitoguinho. **Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2008.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process.

Journal of International Entrepreneurship, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, 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, Roberto Marinho Alves da. Entre o Combate à Seca e a Convivência com o Semi-Árido: políticas públicas e transição paradigmática. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, nº 3, jul-set.

2007, p. 466-485. Disponível em: < http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1042>. Acesso em: 30 set. 2009.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123-145.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue Summer, p. 169-188, 1992.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.