

## Processo de Formação de Estratégias Internacionais na Fruticultura Brasileira: uma abordagem integrada

**Autoria:** Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, Érica Piros Kovacs

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar as características do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort, no período de 1982 a 2006, à luz das teorias de Uppsala, do Modelo Diamante e da *Resource-Based View* associadas à mudança estratégica. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso qualitativo, do tipo exploratório e analítico, de cunho retrospectivo. A coleta de dados deu-se mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação não-participante. Descrevem-se as estratégias internacionais adotadas pela empresa e analisa-se sua convergência com os conceitos apreçados pelos modelos teóricos, numa abordagem longitudinal. Evidenciam-se indícios da associação concomitante entre os modelos de internacionalização, considerando que nenhum isoladamente foi capaz de explicar como o processo de formação de estratégias internacionais ocorreu na empresa variando apenas o grau de convergência dos seus conceitos principais. As dimensões mais relevantes de Uppsala foram a aprendizagem, as networks e o gradualismo. Os vértices condições dos fatores, indústrias correlatas e rivalidade entre as empresas foram decisivos para que a empresa. A liderança empreendedora e a cultura organizacional apresentam-se como o seu recurso competitivo de maior expressão.

### 1 Introdução

O Brasil é reconhecidamente um país competitivo no mercado internacional por meio de produtos provenientes do agronegócio, segundo o Ministério do Desenvolvimento (2007). As exportações brasileiras deste setor alcançaram, no período de dezembro de 2005 a novembro de 2006, US\$ 48,9 bilhões (quarenta e oito bilhões e novecentos milhões de dólares), 14% acima do valor negociado no mesmo período do ano anterior. Isso representa 36% de todas as exportações brasileiras. Mesmo com o aumento de 29% nas importações, perfazendo um total de US\$ 6,49 bilhões (seis bilhões e quatrocentos e noventa milhões de dólares), o superávit comercial acumulado no período ultrapassou em US\$ 42,4 bilhões (quarenta e dois bilhões e quatrocentos milhões de dólares). Com uma produção anual superior a 38 (trinta e oito) milhões de toneladas, o Brasil está entre os três maiores produtores mundiais de frutas (IBRAF, 2006). Em 2005, as exportações brasileiras de frutas frescas geraram resultados cerca de US\$ 440 milhões (quatrocentos e quarenta milhões de dólares) para um volume de aproximadamente 828 mil t (oitocentos e vinte e oito mil toneladas). Comparados ao ano de 1995, percebe-se um crescimento de 263% em volume e 327% em valor, em referência ao ano de 2005 (IBRAF, 2006).

Apesar do referido crescimento, defende-se que o país ainda está distante do verdadeiro potencial para exportação de frutas frescas (BRAZILIAN FRUIT, 2006), fato que poderia ser atribuído à ausência de habilidade gerencial dos produtores e empresários do setor ou de políticas públicas eficazes que estimulassem a atividade exportadora.

A expressividade do mercado exportador brasileiro de frutas está associada à região do Vale do São Francisco, principal pólo de produção e exportação de manga e uva do país (WYZYKOWSKI; ARAÚJO; ALMEIDA, 2002, p.437). A fruticultura irrigada promoveu um grande dinamismo na economia e na estrutura urbana tornando-se o aglomerado urbano mais próspero do Vale do São Francisco. (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001, p. 1-2). De acordo com a Associação dos Produtores e Exportadores de Exportadores de Hotifrutigrangeiros do Vale do São Francisco – VALEXPORT (2006), em 2005, a região produziu 48.652 t (quarenta e oito mil, seiscentos e cinquenta e duas toneladas) de uva, sendo 95% das 51.213 t (cinquenta e um mil, duzentos e treze toneladas) exportadas no país. Isso representou um total de US\$ 107,276,000 (cento e sete milhões, duzentos e setenta e seis mil dólares), dos quais US\$ 101,912,000 (cento e um milhões, novecentos e doze mil dólares)

originados do Vale. Quanto à manga, o cenário tem igual importância: no mesmo ano, foram exportadas 104.657t (cento e quatro mil, seiscentos e cinquenta e sete toneladas) produzidas na região, 92% do percentual total do Brasil e US\$ 66,724,000 contra US\$ 72,526,00 do valor gerado a partir da exportação da fruta no país.

Dada a contribuição para o desenvolvimento nacional e o caráter emergente da inserção global do Brasil, é pertinente e oportuno investigar este setor, compreender a dinâmica competitiva das empresas, bem como seus fatores críticos de sucesso. Selecionou-se para investigação um proeminente competidor, o Grupo Fruitfort, fundado em 1982, e pioneiro em atividades internacionais, contribuindo para a alavancagem dos resultados da região como um todo. É o maior exportador de fruta do sub-médio e constitui, portanto, em uma fonte relevante de estudos, que permitirá maior aprendizado e inferências significativas sobre práticas empresariais bem sucedidas no país. Dedicadas ao plantio, cultivo, embalagem e distribuição global de mangas e uvas, as empresas Fruitfort Agrícola e Exportação, Companhia Agrícola São Francisco e CopaFruit constituem o Grupo Fruitfort. Sua estrutura de *packing house* (galpão de embalagem das frutas), escritórios e fazendas está localizada na região do submédio do São Francisco, em Petrolina, Estado de Pernambuco. Suas operações de logística e comercialização estão presentes na América do Sul, EUA, Canadá, Europa e Oriente Médio, destacando-se entre os clientes, as maiores cadeias de supermercados e empresas de importação do mundo. Além disso, tem consolidado parcerias, dispondo de escritórios no exterior, nos EUA e Holanda (instalados em 1992 e 1996, respectivamente), com vistas a apoiar os clientes no controle de qualidade, distribuição e logística. Vale ressaltar ainda que o Fruitfort é o primeiro grupo brasileiro certificado com o Selo Mundial de Procedência do Carrefour, válido para todos os países onde a empresa atua, comprovando sanidade, sabor e qualidade dos frutos e processos produtivos de acordo com as necessidades sociais e ambientais (FRUITFORT, 2006).

Considerando a relevância da temática, o escopo desta pesquisa dedica-se essencialmente ao estudo do processo de formação de estratégias internacionais, a partir da perspectiva do grupo Fruitfort, desde a sua fundação em 1982 até 2006. O debate sobre as fontes de vantagem da fruticultura na competição global, orienta-se em torno de três modelos contemporâneos, relevantes para este estudo, a saber: 1) Escola Nórdica de Negócios Internacionais de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977); 2) Determinantes da Vantagem Competitiva das Nações (modelo Diamante) (PORTER, 1989b, 1991, 1999); e 3) Resource-Based View (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991, 2002; PETERAF; 1993; FAHY, 1998; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004). O estudo destes modelos dar-se-á sob a perspectiva longitudinal, proposta pela análise das mudanças estratégicas (PETTIGREW, 1985, 1987).

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Mudança Estratégica

O caráter longitudinal da pesquisa faz com que conceitos como processos de formação de estratégia, quer seja deliberado ou emergente (MINTZBERG, 1998), comportamento e mudança estejam fortemente associados, seja esta ligada a reorientações ou seqüência de eventos incrementais a partir de uma estratégia ampla. (QUINN, 1978; VAN DE VEN, 1992).

Como metodologia de estudo em processos históricos de mudança, a proposta de Pettigrew (1987) busca explicar características emergentes, holísticas e situacionais de uma organização em seu contexto, em detrimento da divisão do entorno em conjuntos limitados de variáveis dependentes e independentes isoladas. Deste modo, uma análise contextualista dedicaria esforços para examinar relações e interdependências entre os mais diversos níveis organizacionais, os quais: interesses de grupos internos, liderança e jogos políticos (CHILD, 1972), variáveis industriais e macroambientais (PORTER, 1986) e a seqüência das ações e

eventos de maneira histórica (CHANDLER, 1992). Esta natureza contextual e processual é a mais adequada para captar nuances na trajetória estratégica das empresas, especialmente as forças direcionadoras da mudança, a forma como esta se desenvolve e o modo como as organizações descobrem e aproveitam oportunidades (PETTIGREW, 1987).

Padrão de mudanças estratégicas, sejam estas incrementais ou quânticas (MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), devem ser analisadas ao longo de três perspectivas, conforme sugere Pettigrew (1987): 1) conteúdo: o que especificamente mudou (a estratégia adotada pela firma); 2) contextos internos e externos em que ocorreram as mudanças, destacando recursos e competências essenciais, ambientes sociais, político, econômico, tecnológico e cultural, indústria, sinais e movimentos competitivos; e 3) processo ou ainda as ações e reações sistematizadas entre as partes (“como” as mudanças foram operacionalizadas) para deslocar a organização.

## **2.2 Teorias de Internacionalização e sua Análise Contextualista-processual**

A partir da década de 60, os estudos internacionalização das empresas começou a se consolidar na academia com ontologia própria, onde já era registrada a necessidade de comercialização e movimentação de capital entre os países, originando teorias clássicas, tais como: o acompanhamento do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1969), o enfoque comportamental e incremental da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), nos anos 80, os determinantes da vantagem competitiva das nações (PORTER, 1989, 1991, 1999) e o paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1988). A partir dos anos 90, são evidenciadas as contribuições dos conceitos e decorrentes pesquisas sobre a escolha adaptativa (LAM; WHITE, 1999) e a *resource-based view* (RBV), a qual enfatiza os aspectos internos e idiossincráticos da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991; GRANT; 1991; PETERAF; 1993) como fundamentais para o sucesso na competição internacional (BARNEY, 2002; FAHY, 1998; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILLI, 2004). Dentre tais modelos foram selecionados, como base para análise do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort, a Teoria de Uppsala, os Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional e a RBV, pela atenção disponibilizada na literatura acadêmica e sua aplicabilidade empírica.

A teoria de Uppsala sustenta que a firma é constituída por processos cumulativos de aprendizagem em uma complexa rede de recursos, competências e de relacionamento (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 15-20). Por esta razão, este modelo defende que os estágios do processo de internacionalização da firma não têm base nas estruturas deliberadas e planejadas da análise racional, mas passos de natureza incremental e aprendizagem sucessiva mediante comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26-29; HEMAIS; HILAL, 2002, p. 21-22), implicando no desenvolvimento orgânico da firma (ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997).

O Modelo Diamante (PORTER, 1989) apregoa a conscientização de um paradigma que trate de características nacionais como estimulantes da vantagem competitiva das indústrias no contexto internacional. Porter (1989) afirma que em um sistema de reforço mútuo, quatro determinantes situados no ambiente nacional levariam as empresas a esta situação de vantagem, a saber: condição dos fatores de produção, condição da demanda interna em estimular padrões superiores de competição, os níveis de excelência das indústrias correlatas e de apoio e a estratégia, estrutura da empresa e rivalidade na indústria.

As idéias centrais da RBV, com base nos argumentos de Penrose (1962), residem na percepção da organização como um portfólio de recursos (WERNERFELT, 1984) e não apenas portfólios de produtos ou unidades de negócio. Em estratégias de internacionalização e expansão, as organizações deveriam questionar-se quais recursos permitiriam ou ampliariam a vantagem competitiva, bem como definiriam a seqüência de entrada em novos mercados

(SHARMA; ERRAMILI, 2002). À indústria e ao ambiente externo, é dispensado um papel secundário; as oportunidades de crescimento internacional seriam apenas aproveitadas se a organização dispusesse do recurso necessário (WERNERFELT, 1984) ou ao menos a proficiência em criá-lo. Conforme pode ser observado no quadro 1 (2), em cada um dos modelos teóricos de internacionalização foram identificadas as dimensões da mudança mais fortemente presentes, atendendo portanto a recomendação de Pettigrew (1985, 1987) para o estudo do processo e posicionando a temática estratégia internacional sob o “guarda-chuva” maior denominado estratégia empresarial. Vale registrar que esta investigação apresenta um esforço para adequação das principais abordagens teóricas sobre internacionalização “importadas” para o entendimento de empresas de economias emergentes.

MODELO	PROCESSO			CONTEXTO				CONTEÚDO	
	Gradualismo	Aprendizagem	Dist. Psíquica	Net work	Local	Recursos	Liderança	Oportunismo	Insight Decisão
1. Uppsala	X	X	X	X			X	X	
2. Diamante				X	X				X
3. RBV	X					X	X		X

Quadro 1 (2): Dimensões de análise versus modelos de internacionalização

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

O conteúdo refere-se aos eventos, às estratégias adotadas e o modo como foram formuladas; “o que mudou” na organização, parecendo estar intimamente associado à decisão de internacionalizar-se, face ao foco do trabalho; inerente, portanto, aos três modelos de internacionalização analisados. Por sua vez, o contexto refere-se às percepções gerenciais diante das variações ambientais e a forma como estas influenciam as operações da empresa; perfaz o âmbito interno e externo à organização, respondendo à “por que mudou?”. O processo refere-se ao estudo longitudinal, em que os eventos são estudados dentro de uma escala temporal (plano horizontal), elucidando a questão “como mudou?”. Esta dimensão é fortemente representada pela teoria de Uppsala, especialmente no Brasil, em estágio inicial de internacionalização. A partir do momento em que as empresas estabelecem suas operações sem saberem ao certo suas reais intenções com o mercado externo (FRANCISCO, 2004), fica evidenciado o caráter emergente e incremental com que as mudanças são operacionalizadas. A aquisição evolutiva do conhecimento experiencial por meio do comprometimento crescente (JOHANSON; VAHLNE, 1977) denota que o próprio conteúdo da estratégia, sobrepujado pela dimensão processual nesta perspectiva, tende a ser conservador, tímido e pouco proativo nos estágios iniciais em empresas brasileiras; o oportunismo é presente e dita a tônica da mudança em vários casos brasileiros. Dadas as três dimensões da metodologia de Pettigrew (1987), (conteúdo, contexto e processo), o modelo proposto pela teoria de Uppsala mais se aproxima da visão processual, enquanto o modelo Diamante é predominantemente contextual externo e a expansão internacional por meio dos recursos competitivos enfatiza o contexto interno.

Por sua vez, o quadro 2(2) apresenta a proposição conjunta na qual fundamenta-se esta pesquisa, numa abordagem contextualista-processual das teorias de internacionalização. Percebem-se indícios que as Escolas de Uppsala e a internacionalização alicerçada na RBV estão intimamente relacionadas, uma vez que a empresa é a unidade de análise considerada é a empresa e o contexto predominantemente interno. Cabe ressaltar que a categorização das características das escolas, associadas às variáveis da mudança dá-se em caráter linear teórico e explicativo. É possível perceber sintomas de imbricamento entre as dimensões, o que não inviabiliza, contudo, a aplicação dos conceitos para as análises empíricas. Por esta razão, em acordo com a proposta de Pettigrew (1987) e os objetivos desta investigação, o *framework* utilizado como base para análise do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort está apresentado na figura 1 (2). A utilização deste *framework* dar-se-á mediante identificação dos eventos e/ou episódios que compuseram as estratégias internacio-

MUDANÇA ESTRATÉGICA	MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
	Uppsala	Diamante	RBV
<b>1. Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: empresa;</li> <li>• Teoria do Conhecimento e aspecto idiossincrático à firma;</li> <li>• Comprometimento das decisões;</li> <li>• Oportunismo;</li> <li>• Conseqüência majoritária do processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: indústria;</li> <li>• Subvértice: Estratégia da empresa;</li> <li>• Criação de pressões para inovação;</li> <li>• Procurar como motivação concorrentes mais capazes;</li> <li>• Localização da base doméstica para o sucesso internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: empresa.</li> <li>• Adequação da organização quanto a recursos, capacidades e competências para competir no mercado internacional;</li> <li>• Heterogeneidade e imobilidade imperfeita dos recursos.</li> </ul>
<b>2. Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno;</li> <li>• Escolha de mercados por meio da distância psíquica;</li> <li>• Existência de parceiros de excelência internacional, especialmente nos estágios iniciais da internacionalização;</li> <li>• Nível de risco do contexto externo reduzido pelo andamento do processo.</li> <li>• Informações incompletas do ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente externo</li> <li>• Atributos nacionais como determinantes da Vantagem Competitiva na Indústria;</li> <li>• Subvértice: Rivalidade Interna na Indústria;</li> <li>• Vértice: Condições dos fatores de produção;</li> <li>• Vértice: Condições da demanda interna;</li> <li>• Aspectos político-governamentais;</li> <li>• Caráter predominante sobre as demais esferas de análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno;</li> <li>• Contexto interno: recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável;</li> <li>• Contexto externo: minoradas análises macroambientais e industriais.</li> </ul>
<b>3. Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem incremental: como mudar e os estágios da inserção internacional;</li> <li>• Acúmulo de experiência e a importância do conhecimento experencial;</li> <li>• Natureza emergente e oportunista;</li> <li>• Relacionamento com parceiros externos (<i>network</i>);</li> <li>• Atividades correntes e o mecanismo básico de internacionalização;</li> <li>• Caráter predominante sobre as demais dimensões de análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvértice: Estrutura da empresa, modo de condução das atividades, políticas e metas a fim de viabilizar a oportunidade possibilitada pelo país;</li> <li>• Sistema dinâmico de reforço mútuo;</li> <li>• Criação de fatores avançados para alavancar a vantagem competitiva.</li> <li>• Articulação das atividades na cadeia de valor por meio da demanda contingencial do ambiente nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seqüência de entrada delineada pela disposição dos recursos e habilidades de transferência;</li> <li>• Mais fortemente presente em estágios avançados de internacionalização.</li> <li>• Conseqüência das dimensões anteriores.</li> </ul>

Quadro 2 (2): Análise Contextualista-processual dos Modelos de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

nais do Grupo e análise destes eventos mediante a relação concomitante entre os três modelos de internacionalização destacado.

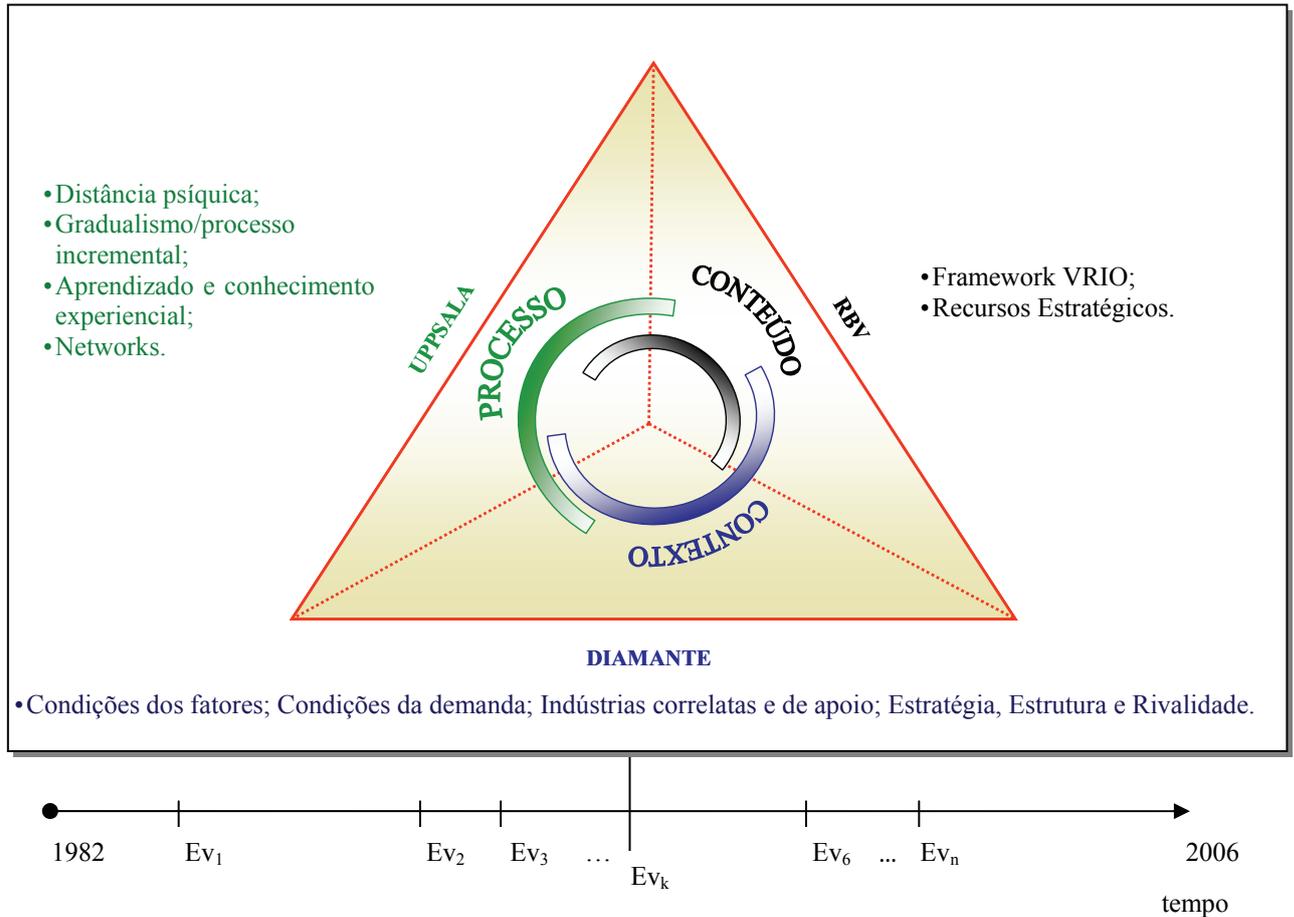


Figura 1 (2): Análise retrospectiva dos eventos (Ev) que compõem as estratégias de internacionalização das empresas, com base no Framework conceitual integrativo (modelos teóricos).

Fonte: elaborado pelos pesquisadores (2007)

Quanto ao Modelo Diamante, percebe-se um predomínio do contexto, especificamente externo, quando comparado às demais dimensões da mudança, posto que os atributos nacionais seriam responsáveis pela vantagem competitiva, produtividade e crescimento da indústria. O quarto determinante da vantagem competitiva das nações engloba as três dimensões da mudança, quando da estratégia da empresa (conteúdo), estrutura organizacional (processos internos) e rivalidade da indústria (contexto), denotando circunstâncias nacionais, influência ambiental nas práticas, metas e políticas gerenciais. O conteúdo das estratégias presente na RBV estudo dedica atenção para o adequado emprego dos recursos e, por conseguinte, a vantagem competitiva sustentável. O processo da mudança, ou a sequência de ações ao longo do tempo, seria pautado na capacidade da organização em transferir habilidades e competências por entre as fronteiras.

### 3 Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar as características do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort, no período de 1982 a 2006, à luz das teorias de Uppsala, do Modelo Diamante e da *Resource-Based View* associadas à mudança estratégica. Trata-se de uma estudo de caso qualitativo, do tipo exploratório (MERRIAM, 1998; MALHOTRA, 2004), de cunho analítico e retrospectivo, *ex-post facto*, em que foram investigadas variáveis que se formam espontaneamente, em determinado contexto histórico (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 44). O estudo de caso não é apenas um

método, mas a escolha de um objeto a ser estudado (STAKE, 1995), examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 2001). Corroborando a argumentação de Pettigrew (1985), o ponto forte dos estudos de caso reside na capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações, eventos e significados que se manifestam e são construídos nas organizações (HARTLEY, 1994 *apud* ROESCH, 1999, p. 197-198).

Dentre os critérios para seleção da empresa, argumenta-se que a companhia foi pioneira em ações proativas para internacionalização na região do submédio do São Francisco, influenciando de forma direta no reconhecimento e no desenvolvimento local. Ademais, apresenta padrões de estratégias bem sucedidos, papel significativo da liderança pessoal em momentos de mudança, além da facilidade de acesso para os pesquisadores. Nesta pesquisa, a seleção da amostra foi tida como não-probabilística intencional por conveniência (PATTON, 2001; MERRIAM, 1998). A amostra foi composta por quatro respondentes de instituições correlatas à fruticultura do semi-árido (gestores da CODEVASF, do SEBRAE, da EMBRAPA e da VALEXPORT) e onze executivos responsáveis pela administração estratégica da empresa caso, que detivessem conhecimento acerca da sua trajetória. O principal método de coleta de dados foi a realização de entrevistas semi-estruturadas, complementadas com a pesquisa documental e a observação não-participante, na perspectiva da triangulação dos dados. As entrevistas ocorreram em maio e junho de 2006 e outubro e dezembro de 2006.

Foi utilizada na análise deste trabalho a construção de categorias por meio da codificação e do método da comparação constante (MERRIAM, 1998). Como sugere Gomes (2004, p.70), as categorias finais foram resultados da comparação entre as categorias gerais, estabelecidas antes do campo, com as específicas, formuladas após a coleta.

#### **4 Análise dos resultados**

Em harmonia com a recomendação de Pettigrew (1987) sobre a importância da compreensão dinâmica dos processos de estratégia na medida em que eles se desenvolvem e, especificamente, a de Welch e Luostarinen (1988, p. 34-35) e a de Melin (1992) quanto à internacionalização das empresas, a trajetória do Grupo Fruitfort foi subdividida em quatro fases, de acordo com os eventos e/ou episódios mais marcantes vividos, conforme evidenciado ao longo das entrevistas com os executivos da empresa. É possível afirmar que o padrão de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort, ao longo do período delineado, se manteve constante e gradual e apoiou a decisão inicial pela internacionalização (conteúdo). A empresa perseguiu continuamente esse objetivo, muito embora tenha vivenciado diversas dificuldades, desde aquelas associadas às questões climáticas, políticas ou macroeconômicas, até as necessidades de reestruturação orgânica e de maior profissionalização de suas atividades.

Em 1982, ano de fundação da empresa, percebeu-se a forte influência da implantação dos projetos de irrigação pela CODEVASF e dos agentes externos para que a decisão inicial da internacionalização fosse tomada pelos empresários. Com o contexto bastante favorável, as estratégias do Grupo foram, de maneira geral, deliberadas, orientadas pela intenção de ganho de competência no mercado internacional com o comércio de perecíveis. A exportação do melão deu à empresa o caráter de *player* expressivo nessa indústria, posto que em 1984, já era o maior exportador da fruta no Nordeste. Em 1985, tem início a venda de mangas ao mercado europeu.

A fase dois foi marcada pela continuidade das ações praticadas, pelo estabelecimento de parcerias e pelo investimento na produtividade. Poucos foram os eventos marcantes, como se a fase fosse unicamente uma preparação da empresa para os anos seguintes, de intensa concorrência e crescimento da participação nacional no comércio mundial da fruta. Nesta fase, a região do submédio já começava a despontar nacionalmente como importante centro

de exportação, atraindo a atenção não apenas dos competidores, mas de instituições de apoio como bancos, agências governamentais e indústrias correlatas. O foco à época era apenas o mercado europeu; o pioneirismo do Grupo Fruitfort fez com que suas atenções se voltassem para o então inédito mercado norte-americano, para a identificação de um *gap* de três meses em sua janela de importação de manga e pela abertura do primeiro escritório de uma empresa do submédio no exterior.

Na terceira fase deu-se o início efetivo das exportações para os Estados Unidos. Isso exigiu do Grupo um forte investimento em tecnologia para adequar o processo produtivo às exigências fitossanitárias do novo mercado, reforçando os pilares da empresa em qualidade e produtividade. A concorrência foi intensificada, o que culminou na paulatina corrosão da vantagem competitiva do Grupo, alcançada por seu pioneirismo e visão de mercado. Era preciso desenvolver novas competências empresariais, reforçar o poder de recursos idiossincráticos e preparar seu modelo de gestão para atuar de novas formas, mais agressivas comercialmente, mais dinâmicas e profissionalizadas. Aliado a isso, o contexto externo macroeconômico apresentava-se desfavorável, dadas dificuldades de concessão de crédito à agricultura de exportação advindas com a implantação do Plano Real, em 1994. O cenário descrito culminou no primeiro episódio de reestruturação orgânica vivido pelo Grupo, no período de 1994 a 1996. Esta estratégia, segundo os entrevistados, foi traumática, mas decisiva para que o Grupo retomasse o caminho certo para o crescimento sob bases mais sólidas de gestão. Marcaram ainda esta fase a abertura do escritório em Rotterdam, Holanda, a fim de minimizar a interferência dos intermediários nas exportações da empresa, dotando-a de maior controle da atividade comercial e a substituição daquele localizado em Miami por um na cidade de Filadélfia, em 1999.

No ano de 2000, a empresa deu início às exportações de uvas sem semente, sob forte influência dos parceiros correlatos que, desde o início da década de 90, engendraram esforços de pesquisa da fruta. O profissionalismo empresarial ditou as regras às empresas no submédio e o clima demonstrou o quanto a atividade é susceptível às suas intempéries: as fortes chuvas, associadas à ausência de apoio governamental, fizeram com que vários produtores fechassem as portas. Os prejuízos para o Grupo Fruitfort foram seriamente sentidos; após uma tentativa frustrada de fusão com três outras empresas de fruticultura no nordeste, a empresa vivenciou seu segundo episódio de reestruturação orgânica. Suas estratégias compreenderam ainda o investimento em novas variedades de manga, a fim de atender oportunidades nos mercados norte-americano e europeu e o início das exportações para o Japão, esta última favorecida pela instalação da biofábrica de moscas estéreis na região, em 1993.

Foram categorizados e sintetizados no quadro 3(4) os eventos e as fases da trajetória do Grupo, de acordo com a dimensão de conteúdo e seus respectivos processo e contexto. As dimensões mais relevantes para cada fase estão em destaque no estilo sombreado. Contudo, vale ressaltar que, corroborando o argumento de Petrigrew (1987), as três dimensões simultaneamente fizeram parte de toda a trajetória da empresa; tais destaques foram atribuídos àquelas que originaram a mudança ou se sobrepuseram às demais em cada fase específica.

FASES	DIMENSÕES		
	Conteúdo	Contexto	Processo
<b>Fase 1 (1982 – 1985)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundação da empresa</li> <li>Exportação de manga UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos de Irrigação; fatores de produção</li> <li>Janelas de Exportação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de lotes VSF</li> <li>Aprendizagem</li> </ul>
<b>Fase 2 (1986 – 1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantio alta densidade</li> <li>Escritório Miami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chegada novos <i>players</i>; fatores de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento gradual</li> <li>Produtividade</li> <li>Aprendizagem</li> <li>Parcerias</li> </ul>
<b>Fase 3 (1993-1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportação manga EUA</li> <li>Novo modelo de gestão</li> <li>Implantação área uva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Janelas de Exportação</li> <li>Projeto uva sem semente</li> <li>Concorrência intensificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação parcerias</li> <li>Profissionalismo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório Rotterdam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Real</li> <li>• Aeroporto em Petrolina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Episódio Reestruturação</li> </ul>
<p><b>Fase 4 (2000 – 2006)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação uva UE/EUA</li> <li>• Aquisição Copafruit</li> <li>• Novo modelo de gestão</li> <li>• Novas variedades manga</li> <li>• Exportação Japão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação Biofábrica na região</li> <li>• Fortes chuvas; fatores de produção</li> <li>• Demanda por novas variedades</li> <li>• Aval dos clientes japoneses (fitossanidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Episódio Reestruturação</li> </ul>

Quadro 3 (4): Dimensões da mudança nas fases da trajetória do Grupo Fruitfort.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

A partir do do exposto, foram realizadas as análises dos dados coletados nesta investigação, sobre a visão dos modelos de internacionalização supracitados. Para a Teoria de Uppsala, foram analisados pilares como a aprendizagem, o gradualismo, a distância psíquica e as *networks*. Os determinantes do Modelo Diamante e a influência do governo e a cultura, a liderança empreendedora e demais recursos competitivos como representantes da RBV.

A convergência dos conceitos apregoados pela Escola Nórdica ocorreu mais fortemente na segunda fase do processo, com a continuidade das ações e o gradualismo evidenciados e na última com o reforço das *networks* na consolidação da empresa. O modo como a empresa expandiu suas operações foi fortemente marcado pelo incrementalismo e comprometimento gradual das decisões e dos recursos alocados. Ademais, a aprendizagem internacional em muito contribuiu para as decisões de investimento do Grupo, com as devidas adaptações à realidade do submédio e à competência da empresa, fazendo com que houvesse o incremento em sua atividade produtiva, o conhecimento da concorrência e os clientes, ampliando assim a eficácia das suas estratégias. Apenas a distância psíquica, como pilar da teoria para escolha dos mercados, não foi percebida na trajetória da empresa; tal escolha deu-se mediante o aproveitamento das janelas comerciais dos grandes pólos importadores de fruta já existentes no mercado. Os gestores perceberam que no período entre o final de agosto e outubro, não havia fornecimento das frutas por parte dos outros *players*, a exemplo do Equador, Peru, Chile, Índia e México, por limitações climáticas. Sendo assim, o mercado da Fruitfort é global, nessa época específica do ano. Acrescenta-se ainda o fato do início das operações para o Japão, país culturalmente mais distante do Brasil, Segundo Fernandes e Rocha (2005).

Por outro lado, o modelo parece não ter sido concebido para explicar empresas do tipo *born global*, tal como o Grupo Fruitfort. O mecanismo básico de internacionalização, idealizado por Johanson e Valhne (1977) prevê que os “estados” representados pelo conhecimento e comprometimento com o mercado são alavancados pelas “mudanças”; estas, de modo gradual, implicam no comprometimento das decisões e adequação das atividades correntes às necessidades da demanda externa. Ocorre que no Grupo, desde a fundação, as decisões e atividades já são plenamente comprometidas com o ambiente internacional; o que, a princípio, poderia indicar que o referido mecanismo não percebeu aplicabilidade no fenômeno estudado.

É possível afirmar que a pauta de exportações dos estados nordestinos brasileiros ainda é composta por setores de processamento básico, *commodities* e produtos da indústria tradicional (XAVIER; VIANA, 2005, p. 457), o que corrobora com o argumento de Porter (1989) sobre a importância da especialização, inovação e produtividade nacional para o sucesso global, muito embora seu estudo tenha sido constituído por indústrias sofisticadas em países desenvolvidos. Esta foi a realidade encontrada na região do sub-médio: a economia do pólo gira em torno da atividade empresarial de exportação de manga e uva e é considerado o maior centro especializado do país para este fim.

O modelo Diamante teve, em seus determinantes, convergência com as estratégias internacionais adotadas pelo Grupo Fruitfort em todas as fases de sua trajetória, de modo que as vantagens de localização estiveram continuamente presentes. Acerca das condições dos fatores, os entrevistados apontam o clima semi-árido (o que minimiza a proliferação das pragas nas plantações dada a baixa umidade) e a água do rio São Francisco associados aos projetos de irrigação promovidos pela CODEVASF viabilizam a competição internacional de alto nível da indústria. Destaca-se também a presença de indústrias correlatas e de apoio de excelência, a exemplo da fábrica de mosca estéreis como exigência fitossanitária dos mercados externos (o que foi crucial para o início das operações no Japão) e instituições como a EMBRAPA, o SEBRAE, VALEXPORT, o SENAC e o SENAI. É inerente por entre os sujeitos da pesquisa o argumento de que a região concentra um número significativo de parceiros que impulsiona as empresas competidoras de maneira ímpar. Constata-se a presença ainda de rivais locais fortes, como os Grupos Queiroz Galvão e Carrefour, investindo em tecnologia e elevando o padrão da fruticultura como um todo.

A exceção do vértice condições da demanda (uma vez que o foco é prioritariamente externo, com padrões de consumo e qualidade de produção bem diferenciados dos consumidores domésticos), os demais foram validados no fenômeno investigado. No entanto, como citado, as associações entre os modelos de internacionalização foram evidentes, muitas vezes incorrendo em dificuldades para os pesquisadores na categorização isolada das dimensões que estivessem atribuídas a uma teoria de forma mais expressiva. Tais dimensões reforçam-se mutuamente. A exemplo, o domínio do clima, enquanto fator de produção dos mais expressivos para o sucesso da região, foi alcançado mediante o conhecimento experiencial no ambiente internacional e o corpo técnico que forma o Grupo. O desenvolvimento de tecnologia é interno: isso faz com que a sofisticação dos fatores de produção ocorra por meio da intervenção direta das empresas e isso apenas é possível com o aprimoramento das competências essenciais e decisões de investimento adequadas.

A RBV teve como seu representante de maior expressão, no processo de formação de estratégias internacionais do Grupo, a liderança empreendedora e a cultura organizacional. Os líderes, em especial, fizeram a diferença e foram classificados como competências essenciais entre os entrevistados. Na medida em que as variações no ambiente externo e as oportunidades de negócio tornam-se disponíveis para todas as empresas, a visão dos executivos e o modo dinâmico com o qual eles conduziam suas atividades permitiram que a trajetória da empresa fosse bem sucedida e esta se encontrasse em posição de vantagem competitiva na região. Ressalta-se ainda a cultura corporativa voltada a inovação e suporte às estratégias adotadas bem como o nível do *know-how* do corpo técnico e o desenvolvimento de tecnologias internamente.

Sob a perspectiva da RBV, o processo seria pautado na capacidade da organização em transferir habilidades e competências por entre as fronteiras, donde as oportunidades de crescimento internacional seriam apenas aproveitadas se a empresa dispusesse do recurso necessário ou ao menos da proficiência em criá-lo. Se for válido que o contexto externo apresentou as condições iniciais favoráveis e subsidiou com seus recursos e fatores de produção toda a trajetória da empresa e que o processo foi importante para que a empresa desenvolvesse suas competências de produção e mercado, adequando-se eficazmente às necessidades dos clientes, registra-se que houve um contínuo orquestramento dessas variáveis por parte da liderança, atributo do ambiente interno e recursos competitivo promovido pela RBV. O que ocorre é a concomitância entre as perspectivas teóricas apresentando-se na prática: o ambiente industrial, cujo símbolo é o modelo Diamante, alavancando as empresas como um todo, e os preceitos da RBV explicando as diferenças específicas entre elas.

No quadro 4 (4) encontram-se sintetizadas as estratégias competitivas do Grupo Fruitfort, no período de 1982 e 2006, bem como os modelos de internacionalização mais

fortemente presentes e a natureza da estratégia, se deliberada ou emergente. Conforme revistas na literatura, algumas dimensões percebem destaque em cada um dos modelos de internacionalização adotados como base, donde é possível relacioná-las com as fases e eventos críticos na trajetória de internacionalização da empresa bem como com o tipo de estratégia, se majoritariamente deliberada ou emergente. Deste modo, é possível perceber que a convergência dos modelos com as estratégias da empresa foi dinâmica, não sendo constantes ao longo do tempo.

Fases na trajetória internacional do Grupo	Estratégias realizadas	Modelos	Dimensões adotadas	Tipos de Estratégia
<b>Fase 1</b> (1982 – 1985)	▪ Crescimento: aquisição dos lotes em São Francisco e Curaçá	Diamante	Localização Liderança	Deliberada
	▪ Desenvolvimento do produto: investimento no plantio manga	Diamante	Localização	Deliberada
	▪ Desenvolvimento de competências: Exportação de melão	Uppsala	Aprendizagem	Emergente
	▪ Expansão internacional: Início da exportação UE.	Diamante RBV	Localização Liderança	Deliberada
<b>Fase 2</b> (1986 – 1992)	▪ Desenvolvimento de competências: conhecimento de mercado	Uppsala	Oportunismo <i>Networks</i> Aprendizagem	Emergente
	▪ Crescimento: investimento na produtividade	Diamante Uppsala	Localização Gradualismo	Deliberada
	▪ Alianças: Estabelecimento de parcerias internacionais	Uppsala	<i>Networks</i> Aprendizagem	Emergente
<b>Fase 3</b> (1993 – 1999)	▪ Expansão internacional: Início das operações EUA	Diamante	Localização Liderança	Deliberada
	▪ Diversificação de atividades: abertura subsidiária EUA	Uppsala RBV	Liderança Gradualismo	Deliberada
	▪ Alinhamento ambiental: reestruturação orgânica	Diamante RBV	Localização Cultura Liderança	Deliberadamente Emergente
	▪ Diversificação da produção: investimento uva sem semente	Diamante	Localização	Deliberada
	▪ Diversificação de atividades abertura subsidiária HOL	Uppsala RBV	Gradualismo Liderança	Deliberada
<b>Fase 4</b> (2000 – 2006)	▪ Crescimento: aquisição da Copa Fruit	Diamante	Localização Liderança	Deliberada
	▪ Expansão internacional: Exportação uva sem semente	Diamante	Localização	Deliberada
	▪ Reposicionamento: tentativa de Fusão	Uppsala Diamante RBV	Liderança Localização Aprendizagem	Deliberada
	▪ Alinhamento ambiental: reestruturação orgânica	RBV	Cultura Liderança	Deliberadamente Emergente
	▪ Reposicionamento: Investimento <i>kent/hallen</i>	Diamante RBV	Localização Liderança	Deliberada
	▪ Expansão internacional: Início das operações Japão	Diamante	Localização Liderança	Deliberada

Quadro 4 (4): Processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Diante dos argumentos discutidos ao longo deste trabalho, faz-se um resgate do *framework* apresentado na figura 1 (2), com as devidas adaptações dada a realidade

vivenciada pela empresa em seu processo de formação de estratégias internacionais (figura 2 (4)). Na linha do tempo constam os eventos que, na opinião dos entrevistados, foram os mais expressivos na trajetória da empresa, a partir daqueles apresentados nos quadros 3 (4) e 4 (4).

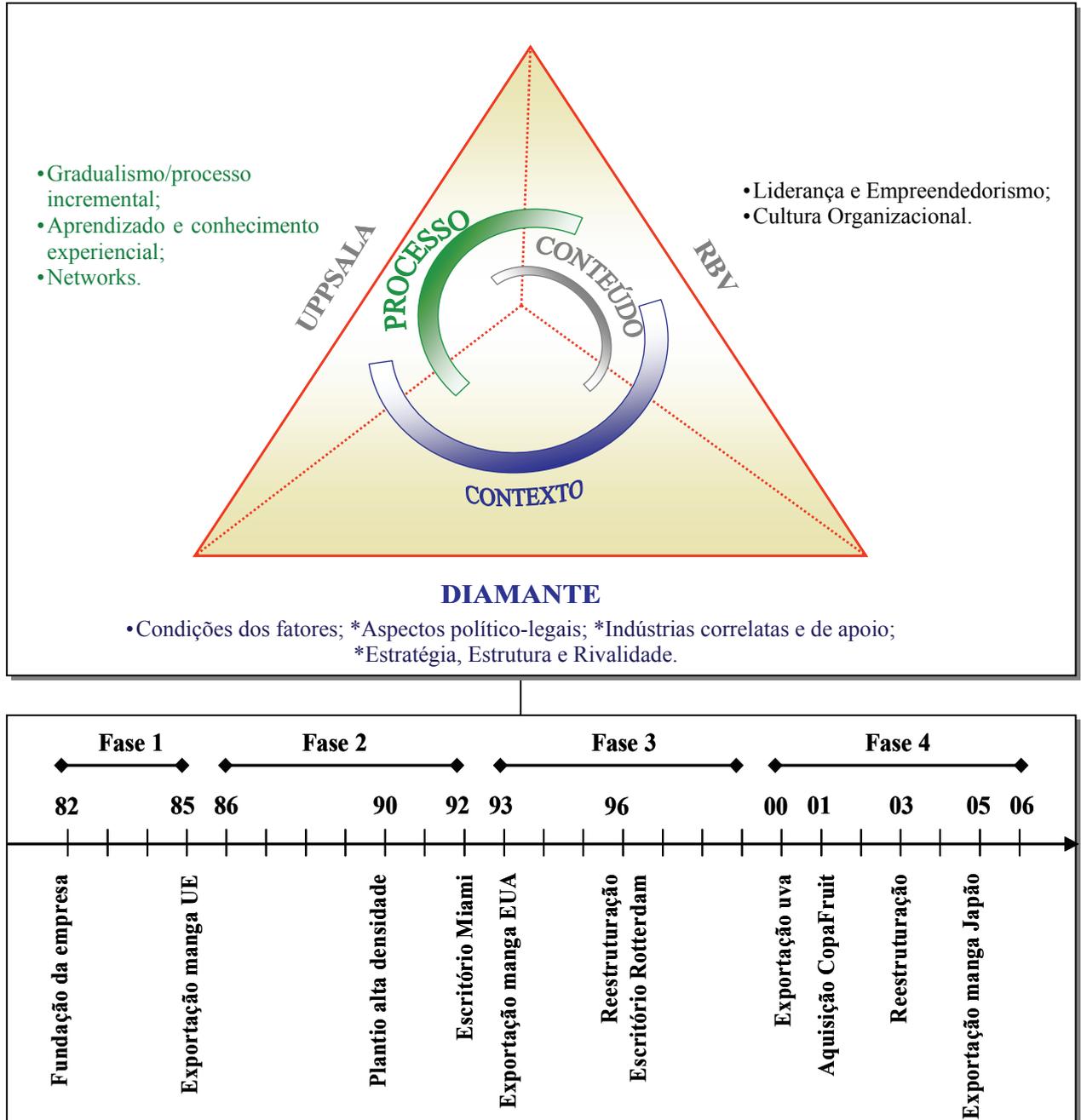


Figura 2 (4): *Framework* conceitual integrativo e o processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort: modelos e mudanças.

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Apresentados os resultados da investigação e feitas as análises e discussões necessárias ao alcance dos objetivos propostos, a próxima seção apresentará as conclusões.

## 5 Conclusões

O Grupo Fruitfort vivenciou quatro grandes fases, de acordo com os dados coletados junto aos respondentes e provenientes da pesquisa documental. Nessas fases, foram

observadas as estratégias internacionais realizadas, quer fossem pretendidas ou não, os eventos e episódios mais marcantes e as mudanças originadas nos ambientes internos e externos à empresa. Tem-se que o processo de formação das estratégias internacionais do Grupo Fruitfort, ao longo do período delineado nesta investigação, ocorreu sob a perspectiva deliberadamente emergente. As reorientações estratégicas ou pontos de ruptura não fizeram parte de forma expressiva da trajetória da empresa: sua evolução ocorreu de modo gradual e pouco traumático. Continuamente foi ressaltada a importância do planejamento estratégico pelos entrevistados; ficou claro que, se assim não fosse, se não houvesse as deliberações, eles tinham a sensação que a empresa caminhava sem direção e agia de forma pouco competente, de modo que as estratégias foram, em sua maioria, formuladas mesmo que todas não tenham sido realizadas e o principal fator moderador do processo de formação de estratégias foram as contingências do ambiente externo. Diante desse cenário, a empresa apresentou disposição para aprender, permitindo o surgimento das estratégias emergentes.

Sobre a internacionalização da região do submédio do São Francisco, o que seu entendimento auxilia no alcance do objetivo proposto neste artigo, foi notado que três correntes distintas, porém congruentes, ocorreram para que esse *cluster* da fruticultura alcançasse o destaque internacional e o padrão de qualidade requerido pelo mercado, a saber: 1) a dinâmica da competição mundial e as janelas comerciais de exportação bem delineadas, 2) a iniciativa empresarial altamente profissionalizada, e 3) os investimentos públicos na irrigação, representados pela CODEVASF, que impulsionaram sobremaneira os resultados do pólo. Os fatores de produção presentes no ambiente externo, quais sejam, água irrigada e clima favorável, foram decisivos para que o Grupo buscasse a sua identidade como produtora e exportadora de manga; a própria decisão pela internacionalização foi sobreposta pelas variáveis contextuais.

Esta é, portanto, mais uma característica pertinente acerca do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo, ao longo do período compreendido entre 1982 e 1985: não é possível desassociá-lo do desenvolvimento da região, das condições climáticas e do apoio dos parceiros correlatos. Entender o papel exercido pela CODEVASF no submédio foi o ponto de partida para a análise desse processo. Daí a intensidade da dimensão “contexto” para o fenômeno investigado. Este argumento foi ainda mais evidente nos primeiros anos; nos seguintes deixaram de ser decisivos e fontes de vantagem competitiva para assumirem a posição *sine qua non*, em que demais variáveis como recursos competitivos idiossincráticos e redes de relacionamento pessoais ditaram as regras da competição. O argumento de que o contexto externo tenha sido predominante no início das operações internacionais do Grupo é apoiado ainda pelo oportunismo fortemente presente entre os anos de 1982 a 1993.

Por estas razões, é possível observar também que, em sendo possível estabelecer uma ordem hierárquica de influência no sucesso (não só do Grupo Fruitfort, mas das demais empresas de grande porte que formam o submédio do São Francisco, assumindo que seu padrão de competição é bastante próximo entre si), tal ordem se estabeleceria na seguinte dinâmica: alta influência do ambiente externo e baixa influência do ambiente interno, nas duas primeiras fases, para alta influência de ambos os ambientes, nas terceira e quarta. As principais dimensões e fases podem ser observadas no *framework* apresentado na figura 2, onde destacam-se os conceitos-chave das teorias de internacionalização empiricamente analisados na trajetória da Fruitfor, de acordo com as dimensões de Pettigrew (1987).

A descrição das fases e eventos que compuseram a trajetória do Grupo Fruitfort evidencia que o fenômeno investigado apresenta características multifacetadas, dificultando seu entendimento pleno por meio de uma única perspectiva teórica de internacionalização, tampouco desconsiderando a ótica contextualista-processual de Pettigrew (1985a, 1985b; 1987). Corroborando o argumento desenvolvido até então, tem-se que o contexto foi predominante nas fases um, três e quatro, embora as três dimensões da mudança se fizessem

presentes em todos os momentos. Na primeira fase, o processo e o conteúdo sucumbiram as variáveis contextuais, a segunda foi marcada por um período de gradualismo e continuidade; na terceira, a implantação do plano real e a percepção do gap na janela norte-americana ditaram as regras para a necessidade da reestruturação orgânica vivenciada e para o início das exportações aos Estados Unidos, além da necessidade de investimento no profissionalismo e no aumento da produtividade; na quarta e última fase.

Por fim, uma ligação pertinente entre modelos de internacionalização e as tipologias de estratégia empresarial, quais sejam deliberadas e emergentes, permite inferir que as características do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo tiveram em seu componente deliberado questões referentes ao modelo Diamante e às vantagens de localização e seu componente emergente constituído da aprendizagem incremental proposta pela escola de Uppsala; a liderança e a cultura organizacional, enquanto recursos competitivos idiossincráticos, permitiram que fosse estabelecido um equilíbrio entre essas duas perspectivas, dotando o processo de um caráter deliberadamente emergente.

### Referências

- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J., VAHLNE, J. Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. **Management International Review**. v. 37. n. 2. 1997. p. 67-84.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v.17. n. 1. 1991. p. 99-120.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BRAZILIAN FRUIT. Disponível em:<[www.brazilianfruit.org](http://www.brazilianfruit.org)>. Acesso em: 29 mar. 2006.
- CHANDLER, A. Organizational capabilities and the economic history of the international enterprise. **Journal of Economic Perspectives**. v. 6. n. 3, 1992. p. 79-100.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**. v. 6. 1972.
- CORREIA; R. C.; ARAÚJO, J. L. P.; CAVALCANTI, E. B. A fruticultura como vetor de desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). 2001.
- DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**. v. 41. n. 3. 2003. p. 242-261.
- DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v.11, n. 1. 1980. p. 9-31.
- \_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v.19. n. 1. 1988. p. 1-31.
- FAHY, John. Resources and global competitive advantage: a study of the automotive components industry in Ireland. **Irish Marketing Review**. v. 10. n. 2. 1998.
- FRANCISCO, João Manuel Saveia Daniel. Internacionalização para um mercado culturalmente próximo mas em guerra: a Odebrecht em Angola. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- FRUITFORT. Disponível em: <[www.fruitfort.com.br](http://www.fruitfort.com.br)>. Acesso em 27 jan. 2006 e 16 mar. 2006.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). 23. ed. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. spring 1991. p.114-135.
- HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

- IBRAF. Instituto Brasileiro de Frutas. Disponível em: <www.ibraf.org.br>. Acesso em: 19 jan. 2006 e 29 mar. 2007.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **The Journal of Management Studies**. 1975. p. 305-322.
- \_\_\_\_\_; 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. p. 23-32.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of the internationalisation. **International Marketing Review**. 1997. p. 11-24.
- LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*. v.7, n.2 (April); p.105-134. 1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: UECE, 2001.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 99-118.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em <www.mdic.gov.br>. Acesso em 19 jan. 2006 e 03 fev. 2007.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.
- \_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce. e LAMPEL, Joseph, **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v.14. n. 3. 1993. p. 179-188.
- PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- \_\_\_\_\_. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24. n. 6. nov 1987. p. 649-670.
- PENROSE, Edith. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madri: Aguilar, 1962.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. v. 12. winter issue 1991. p.95-117.
- \_\_\_\_\_. Vantagem competitiva das nações. Em: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**. 1978. p. 7-21.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 12. n. 1. winter 2004. p. 1-18.

- STAKE, Robert E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.
- VALEXPOR.T. Disponível: <<http://www.valexport.com.br>>. Acesso em 10 jan. 2006 e 27 jan. 2007).
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 169-188.
- VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. 1966. p. 191-207.
- \_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Bulletin**. 1969. p. 255-267.
- WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internacionalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**. v. 14. n. 2. 1988. p. 34-55.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, 1984. p. 171-180.
- WYZYKOWSKI, J.; ARAÚJO, J. L. P.; ALMEIDA, C. O. Mercado e comercialização. In: ARAÚJO, J. L. P. **Manga**. Cap. 19. 2002, p. 432-444.
- XAVIER, C. L.; VIANA, F. D. F. Inserção externa e competitividade dos estados da região Nordeste do Brasil no período 1995-2004. **Revista Econômica do Nordeste**. v. 36. n. 3. jul/set 2005. p. 456-469.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.