

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRUTICULTURA DO RN: O CASO FINOBRASA

INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FRUIT OF THE RN: THE CASE FINOBRASA

LÚCIA DE FÁTIMA LÚCIO GOMES DA COSTA

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN. Professora de Administração do Instituto de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Email: lucia.lucio@ifrn.edu.br

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Professor Titular do departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN. E-mail: Anez1957@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as características do processo de formação de estratégias de internacionalização da fruticultura do Rio Grande do Norte, tendo como base o estudo sobre as atividades da empresa Finobrasa. Para tanto, a investigação foi realizada através dos preceitos da literatura acadêmica, que trata do processo de internacionalização de empresas, observando, como conceitos básicos, os conteúdos abordados pelas teorias de estratégias internacionais e a teoria da dependência de recursos. A estratégia metodológica de análise de conteúdo através de estudo de caso qualitativo (BARDIN, 2004; YIN, 2001) foi utilizada para alcançar esse objetivo. Desse modo, as estratégias internacionais da Finobrasa foram estudadas, observando-se as fases e eventos norteadores dos padrões e mudanças estratégicas. Por essa razão, foram investigadas teorias consoantes com o tema que, embora não tenham sido diretamente utilizadas na perspectiva da análise de conteúdo, foram importantes para a compreensão de um assunto tão complexo como o processo de internacionalização. Evidenciou-se que as dimensões mais relevantes, dentre aquelas apregoadas pela Escola de Uppsala, foram a aprendizagem e o gradualismo, que corroboram com as perspectivas de estratégias internacionais (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998). Dessa forma, foram identificados aspectos relativos à relação existente entre as estratégias de internacionalização e a dependência de recursos no processo de formação do padrão das estratégias organizacionais.

Palavras-Chaves: Internacionalização, visão baseada em recursos e estratégias internacionais

ABSTRACT

This work aims to analyze the characteristics of the formation process of internationalization strategies fruit of Rio Grande do Norte, based the study on the company's activities Finobrasa. Thus, the research was conducted through the precepts of academic literature that deals with the process of internationalization of companies, noting how basic concepts addressed by the content theories of international strategies and resource dependency theory. The strategy of content analysis through qualitative case study (Bardin, 2004; Yin, 2001) was used to achieve this goal. Thus, the strategies of international Finobrasa were studied by observing the phases and events of the standards and guiding strategic change. For this reason, we studied many theories consonant with the theme that although not directly used in the perspective of content analysis, were important for the understanding of a subject as complex as the process of internationalization. It was found that the most relevant dimensions among those touted by the Uppsala School have been learning, and gradualism corroborating emerging perspectives (Mintzberg, Waters, 1985; Mintzberg, 1998). Thus were identified aspects of the relationship between the internationalization strategies and resource dependence in the process of pattern formation of organizational strategies.

Key-Word: internationalization, resource-based view, international strategies

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas no Brasil é um tema relativamente novo e a literatura aponta para a necessidade de se explorar a temática de forma verticalizada, voltada para as práticas do comércio exterior. O estudo em questão, no entanto, tem um cunho prioritariamente teórico exploratório, já que se busca a observação de conceitos essenciais, visando a apresentar estratégias para o processo de internacionalização.

Os estudos sobre internacionalização de empresas privilegiam, basicamente, duas abordagens, econômica e comportamental. Existe uma vasta literatura desenvolvida acerca do assunto. Os principais temas envolvem: o processo decisório ao ingressar no mercado internacional; principais motivações e obstáculos; e modos de entradas (ROCHA; MELO 2002; FLORIANI E FLEURY, 2010). Embora essa literatura tenha sido bastante desenvolvida, segundo Rocha e Melo (2002), existe a carência de estudo que contemple a fase inicial desse processo. A presente investigação analisa essas abordagens, considerando suas semelhanças e diferenças, no que tange às estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização. A perspectiva orientada por cada autor gera uma condição complementar no estudo de estratégia organizacional.

Com a necessidade de compreender o relacionamento da empresa com o ambiente em que está inserido, Ansoff (1973) e Prates e Balbinot (2010) entendem que a estratégia organizacional está inteiramente ligada ao comportamento dos gestores, sob a linha de pensamento racional, enfatizando recursos que possam desenvolver previsibilidade e ajuste ao ambiente de mudança.

Os estudos sobre a teoria de Uppsala são caracteristicamente emergentes. Os pilares dessa teoria, pautados na aprendizagem, no gradualismo e em passos de natureza incremental, indicam essa tendência comportamental e processual. Já no modelo de estratégias competitivas de Porter (1989), quando dispõe, ao ambiente nacional, a tarefa de preparar suas empresas para competição internacional, pressupõem reestruturação dos aspectos internos da organização. Sob essa perspectiva, entende-se que a teoria da dependência de recursos tangencia dois extremos, uma vez que defende que a empresa obteve acesso a recursos escassos estimulados por negócios internacionais, como know-how e tecnologia devam ser pretendidos pelas empresas a fim de alcançar condições

de vantagens sustentáveis, muito embora não possa ser sistematizado seu desenvolvimento e manutenção oriundos necessariamente de operações fora do país.

Assim, com o intuito de estudar as informações mais significativas sobre o processo de internacionalização, optou-se por estudar o caso da Finobrasa, a segunda maior exportadora de frutas do estado do Rio Grande do Norte (MDIC, 2010), que permitirá observar questões estratégicas, do ponto de vista prático, que corroboram com os preceitos teóricos.

A empresa ingressou no mercado em 1998, mas já surgiu com um legado significativo, visto que pertence ao grupo Vicunha, que é um grupo nacional e iniciou suas atividades no Rio Grande do Norte através do cultivo do algodão. Na década de 90, surge um novo empreendimento, que é a atual Finobrasa, empresa de fruticultura, direcionada, principalmente, para a produção de manga e mamão. Está entre os cinco maiores exportadores de manga do país, sendo o maior exportador do estado. Atualmente, a empresa emprega, na entressafra, 300 funcionários e, em períodos de safra, chega a empregar 900 trabalhadores. Para a região do Vale do Açu onde está localizada isso representa uma importância significativa para o desenvolvimento e para economia da região. Nesse sentido, entende-se que o caso em questão é significativo, no sentido de analisar o processo de formação das estratégias internacionais do segmento de fruticultura do RN.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão teórica proposta no artigo intervém diretamente na teoria da internacionalização processual e na teoria da visão baseada em recursos (RBV), voltada para a perspectiva da dependência de recursos.

2.1 MODELO PROCESSUAL PROPOSTO PELA ESCOLA NÓRDICA DE UPPSALA

O modelo proposto pelos autores, conhecido como o modelo de Uppsala (U-Model), evidencia, também, a perspectiva sequencial de processo de internacionalização. A investigação tomou por base quatro empresas, cuja característica comum é o padrão linear do desenvolvimento das suas operações internacionais. O modelo é baseado no desenvolvimento do conhecimento e comprometimento crescente no país estrangeiro.

Dessa forma, foram evidenciados quatro estágios: exportação esporádica não regulares; exportações por meio de representantes independentes; implantação comercial de país estrangeiro; e investimento

direto em país estrangeiro - IDE.

Outro escopo importante do estudo é a progressão geográfica dos negócios internacionais relacionada ao conceito de distância psicológica do mercado alvo, ou seja, fatores culturais linguísticos dificultam a comunicação e o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Em se tratando do primeiro estágio, esse fator tem característica primordial. Embora o modelo apresente característica sequencial, os autores admitem a possibilidade de organizações realizarem saltos mais altos, podendo eliminar algumas etapas do processo.

Johanson e Vahlne (1977) consideram, nessas etapas, quatro conceitos importantes no planejamento do processo de internacionalização baseado na abordagem de aprendizagem organizacional: conhecimento de mercado, comprometimento com o mercado, decisão de comprometimento, atividades correntes.

A aprendizagem organizacional pode se dar através da aquisição de ativos, sejam eles tangíveis, intangíveis, sejam através da aprendizagem imitativa, quando a empresa consegue observar o que a outra empresa faz para conseguir desenvolver bons negócios no mercado externo. A aprendizagem organizacional através de ativos intangíveis, notadamente pautada na experiência dos indivíduos, remete à teoria de inovação, que observa o papel dos executivos como observador participante do processo.

2.2 ESTRATÉGIAS NA ABORDAGEM DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

A teoria da dependência de recursos, no entanto, oferece outra visão do ambiente, criticando a passividade das organizações e entendendo a empresa como agente transformador das condições de mercado (HOOPES, 2003; HALL, 2004). A teoria da dependência de recursos reconhece a dependência das organizações em relação ao ambiente, no que se refere aos recursos necessários para o crescimento das atividades produtivas, porém, a organização é capaz de, também, influenciar o seu ambiente, através da importância de seus bens para o mercado, isso dependerá da capacidade e do dinamismo da riqueza do meio ambiente, no qual, a organização está inserida.

Assim, o grau de controle que uma organização possui em relação aos recursos necessários à sua produção está diretamente ligado à facilidade de se alcançar esses

insumos de outras organizações. Nesse sentido, a relação de poder de uma empresa em relação à outra está definida através da dependência de que uma organização tenha em relação à outra. De acordo com Hall (2004), quando os recursos fundamentais tornam-se escassos e passam a custar mais, estabelece-se um ambiente de incertezas, no qual, a competição se torna mais acirrada.

Com o advento da manutenção do controle dos meios de produção, as organizações estabelecem relações amistosas com empresas do segmento, de forma a oportunizar condições favoráveis, através de alianças estratégicas. Outras organizações que estejam envolvidas no processo. Nesse sentido, através de alternativas políticas, as organizações interagem com o ambiente para torná-lo resultado de um processo de estruturação organizacional. Para tanto, as organizações buscam estabelecer as seguintes condições: a) influenciar as outras empresas, em seu ambiente, com o intuito de minimizar a competição e manter o controle do acesso aos recursos raros; b) atender às demandas de outras organizações, em ambientes distintos, com a finalidade de obter recursos dessas empresas.

De acordo com a teoria da dependência de recursos, existem, ainda, algumas distinções a serem promovidas pelas organizações para que apresentem um papel diferenciado na cadeia produtiva. Quanto mais especializados os recursos, maior será seu poder de influência sobre as organizações e; quanto mais próxima a organização estiver de outra empresa que possuía monopólio de determinado recurso, maior será o seu poder de barganha em função da redução do custo de transação.

3 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FINOBRASA

A dinâmica dos processos de estratégia, na medida em que eles se desenvolvem, especificamente quanto à internacionalização das empresas, a trajetória da Finobrasa foi subdividida em 4 (quatro) fases, de acordo com os eventos e/ou episódios mais marcantes vividos, conforme evidenciados pela empresa, que apontou quatro marcos importantes na definição das suas estratégias internacionais, conforme a seguir:

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
fase 01			fase 02				fase 03		fase 04		

Figura 1: Formação das estratégias da Finobrasa

Através das alianças estratégicas desenvolvidas pelo Grupo Vicunha, a empresa teve condições diferenciadas em se inserir no mercado internacional, além disso, a venda através de janelas de mercado e a crescente demanda internacional pelo produto permitiram que a empresa tivesse sua produção totalmente direcionada para o mercado internacional.

A principal estratégia para o alcance do mercado internacional foi o desenvolvimento de um produto de maior aceitação no mercado, de maior qualidade. Isso só foi possível através do desenvolvimento de estrutura produtiva e capacitação profissional.

Foram 04 grandes marcos na breve história da empresa, que lhe permitiram obter bons resultados no mercado internacional: em 2001, foi edificado um packin-house, que é uma estrutura necessária ao armazenamento e controle da qualidade dos frutos; em 2006, foi implantada uma política interna direcionada à qualidade do produto, um processo de auto-inspeção das operações, desde o cultivo até a embalagem do fruto; em 2006, foram instalados módulos do ERP, utilizados pelo grupo Vicunha, direcionados para o controle financeiro e contábil da Fibobrasa; e, recentemente, em 2008, a empresa passa a operar com módulos de controle da produção, através do ERP, já customizados a produção de mangas e mamão. Embora a empresa esteja focada na produção de frutas tropicais, com a finalidade de desenvolver o solo, a empresa volta a produzir algodão, em 2008, no Rio Grande do Norte.

Considera-se que o padrão de formação de estratégias internacionais da Finobrasa se mantém constante e gradual e apoiou a decisão inicial pela internacionalização, principalmente associado às questões climáticas, políticas ou macroeconômicas.

Observou-se que, gradualmente, a empresa aprimorou a capacitação de seus profissionais e, por consequência, profissionalizou os processos de suas atividades. Poucos foram, portanto, os pontos de ruptura; as mudanças foram implementadas de maneira gradativa. Entende-se que isso se deve à identidade cultural de pioneirismo, qualidade, competitividade e inovação que a empresa possui. As necessidades de mudança são compartilhadas por aqueles que formam a empresa e, principalmente, alavancadas pelas diretrizes empenhadas pelo Grupo Vicunha.

A ruptura, enquanto invalidação das práticas anteriores e substituição destas por formas inteiramente novas, foi, de fato, percebida na trajetória da empresa a partir de 2001 e, de forma mais expressiva, em 2006, cujas atribuições se deram em aspectos estruturais da

empresa. As mudanças foram frutos da consequência natural de crescimento e expansão das operações internacionais, que exigiam uma adaptação dos meios de produção à demanda externa.

Em 1998, ano de fundação da empresa, percebeu-se a forte influência da implantação dos projetos de irrigação e dos agentes externos para que a decisão inicial da internacionalização fosse tomada, a taxa cambial e o aumento da demanda por produtos exóticos foram favoráveis às estratégias do grupo Vicunha, de maneira geral, deliberadas, orientadas pela intenção de ganho de competência no mercado internacional com o comércio de perecíveis.

Diversos foram os eventos e episódios marcantes na terceira fase da trajetória da empresa. Primeiramente, deu-se o início efetivo das exportações para os Estados Unidos. Isso exigiu do Grupo um investimento em tecnologia para adequar o processo produtivo às exigências fitossanitárias do novo mercado, reforçando os pilares da empresa em qualidade e produtividade.

4 TEORIA DE UPPSALA E AS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS DA FINOBRASA

O crescimento internacional das empresas está intimamente associado à aquisição incremental e evolutiva do conhecimento e acúmulo de experiências. Influenciados pelas ideias da Teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Prates e Balbinot (2010) destacam a empresa como unidade de análise, bem como o papel da aprendizagem organizacional e o comportamento adaptativo e gradativo do comprometimento com o mercado externo. Diante disso, propõe-se analisar os dados coletados sob a luz dessa teoria, compreendendo o processo de internacionalização da empresa.

Para a empresa, a aprendizagem permitiu que fossem otimizados padrões de estratégia bem sucedidos em vários momentos. Investiu-se em pesquisa em outros países, de forma a conhecer as principais aspirações do mercado consumidor, além disso, a empresa tratou de conhecer as principais técnicas de produção em estados onde a fruticultura já era desenvolvida de forma profissionalizada.

Portanto, seja na área comercial e práticas de negócios, seja na área técnica e de produção, o acúmulo de experiências internacionais e a sondagem no am-

biente fizeram com que as ações das empresas fossem redirecionadas.

O crescimento gradual e a aprendizagem emergente foram decisivos para o desenvolvimento das estratégias internacionais da empresa, promovendo o desenvolvimento de competências de mercado, a partir da experiência, e o estabelecimento de parcerias. Assim, percebem-se características emergentes e típicas entre os exemplos apresentados pela Escola Nórdica de Uppsala.

A empresa, ao ingressar no mercado internacional, buscava, além de pulverizar o risco dos investimentos do Grupo Vicunha, aproveitar a oportunidade de crescimento rápido em função da rentabilidade do negócio, promovida pela taxa cambial do período. O foco foi sendo alterado através da consolidação da atividade e pelo fato da taxa cambial passar a não ser tão atrativa.

Desse modo, é possível confirmar que a aprendizagem em muito contribuiu para as decisões de investimento da empresa. Algumas técnicas de produção utilizadas foram aprendidas. Isso se refletiu, por exemplo, na modernização do parking house, quanto às técnicas de triagem dos frutos ou de embalagem.

Em síntese, a aprendizagem, apreendida pela Escola Nórdica (JOHANSON; VAHLNE, 1997), fez parte das práticas bem sucedidas da Finobrasa, ao atender às demandas do mercado internacional, realizada em conjunto com o desenvolvimento das competências empresariais. O aproveitamento da aprendizagem na empresa fez com que ela incrementasse a atividade produtiva, conhecesse a concorrência e os clientes, ampliando, assim, a eficácia das suas estratégias.

A Finobrasa segue a estratégia internacional, que trata do desenvolvimento de produtos no país de origem para introdução posterior no mercado externo, explorando capacidades de aprendizado e de relacionamento. Essa abordagem é típica das atividades de exportação e, mais, típica daquelas relacionadas ao agronegócio. Portanto, o modo de entrada mais representativo, dentre aqueles apresentados na literatura (ROOT, 1994), é a exportação.

Dentre as quatro categorias de influência do desempenho exportador em empresas brasileiras (ROCHA; 2002), percebe-se que as características dos dirigentes (suas principais motivações, percepções e especificidades pessoais) e as características intrínsecas da empresa (estrutura organizacional, pessoas, processos, cultura ou seu conjunto único de recursos) foram decisivas para a recente trajetória da Finobrasa.

5 ANÁLISE DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FINOBRASA

Ao ingressar no mercado internacional, a empresa buscava, além de pulverizar o risco dos investimentos do Grupo Vicunha, aproveitar a oportunidade de crescimento rápido em função da rentabilidade do negócio promovida pela taxa cambial do período. Corroborando, pelo que explica Hessels e Terjesen (2008), baseados na teoria da dependência do recurso, que fatores em relação ao ambiente econômico no mercado interno pudessem ser relevantes na escolha da modalidade de exportação.

A grande dificuldade observada pela empresa se deu, basicamente, em três frentes de recursos escassos: recursos financeiros, recursos laborais e conhecimento. Embora existisse know-how estabelecido do Grupo Vicunha para o mercado internacional, as operações de mercado com a fruticultura era uma experiência nova e, por essa razão, a Finobrasa funcionou como laboratório durante os primeiros três anos de existência da empresa, até que os negócios tomassem dimensões satisfatórias.

O processo de internacionalização de empresas, apoiado na dinâmica de mercado, oportuniza um ambiente complexo, envolvendo muitas mudanças e incertezas. Assim é que muitas teorias foram desenvolvidas, de forma que as organizações pudessem reagir de modo passivo às mudanças de mercado, dentre elas podemos citar a teoria contingencial estrutural e a teoria de sistemas abertos (WERNERFELT, 1994; HALL, 2004).

A dependência do recurso se aplica à realidade de médias e pequenas empresas, visto que elas não podem produzir todos os recursos necessários e, conseqüentemente, dependem da troca com outras organizações, em seu ambiente, para obter o acesso aos recursos escassos (HOOPES, 2003; HALL, 2004; FERNANDES; MELO, 2010). Nesse sentido, a empresa pode oportunizar operações financeiras lastreadas com negócios internacionais.

Os mecanismos de Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio - ACC e Adiantamentos sobre Cambiais Entregues - ACE foram utilizados para garantir o giro da produção, visto que, no período de safra, a empresa tinha custo financeiro elevado. Essas operações consistem na antecipação de recebíveis da seguinte forma: os exportadores recebem ACC e ACE,

consistem na antecipação total ou parcial de recursos financeiros ao exportador, em moeda nacional, correspondentes a pagamento que será efetuado por importador em futuro próximo. Os recursos normalmente oferecidos, em condições vantajosas em relação à maioria das demais linhas de financiamento disponíveis para mercado interno, podem ser utilizados para a produção ou para a comercialização externa, ou mesmo para ambas as fases.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de formação das estratégias internacionais da empresa ocorreu sob a perspectiva emergente da administração. As reorientações estratégicas ou pontos de ruptura não acontecer de forma expressiva na trajetória da empresa: sua evolução ocorreu de modo gradual.

Embora o Grupo Vicunha tivesse larga experiência em negócios internacionais na linha têxtil, observou-se que a Finobrasa demandava maior atenção no sentido de estabelecer um planejamento estratégico. Conclui-se que as deliberações ocorriam de forma pouco organizada, sem que houvesse um objetivo coerente a ser alcançado. 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 permitiu o surgimento das estratégias emergentes. Estas, que não têm início em uma intenção prévia, estiveram também presentes em vários momentos da trajetória da empresa, e, tão logo se tornaram padrão, foram utilizadas, como deliberadas, na segunda fase do processo de formação de estratégias, de forma particular.

Devido à demanda de alto nível de qualidade dos Estados Unidos, observam-se que a orientação para a qualidade da fruta, a produtividade e a vocação internacional, com o crescimento contínuo das suas operações, compuseram a margem da estratégia. A fle-

xibilidade, a velocidade e as capacidades dinâmicas globais, reforçadas por sua cultura organizacional, levaram a empresa a padrões de adaptação bem sucedidos e orientados, tal como propõe a perspectiva do incrementalismo lógico.

Ressalta-se, ainda, que, continuamente, a empresa buscou estratégias caracterizadas por delimitar os objetivos, permitindo a flexibilidade aos meios para o alcance de metas. Sobre a internacionalização da região, entende-se 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) a dinâmica da competição mundial e as janelas comerciais de exportação bem delineadas, b) a iniciativa empresarial altamente profissionalizada, e c) os investimentos públicos em incentivos fiscais, 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.

O fenômeno da internacionalização foi fomentado por aspectos relativos ao contexto econômico vivido pela empresa, que pode ser observado nos primeiros anos de atuação da Finobrasa, nos quais, as condições ambientais foram decisivas como fontes de vantagem competitiva e na barganha de recursos valiosos

O argumento de que o contexto externo tenha sido predominante no início das operações internacionais da empresa é apoiado, ainda, pelo oportunismo fortemente presente em 1998, em função da taxa cambial operada no período. Por essas razões, é possível observar, também, que, em sendo possível estabelecer uma ordem hierárquica de influência para as empresas exportadoras de frutas do pólo, a 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 na terceira e quarta fases.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of the international Business Studies**, 1996.

ANSOFF, H. Igor. **Business strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARRETO, c. O.; VASCONCELOS, F. C. e BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. São Paulo: RAE, 2003.

CHILD, J; Faulkner, D. **Strategies of operation managing alliances, networks and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 2006.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in global environment. **International Business Review**, v. 11, p. 257-277, 2002.

FERNANDES, Carla Madalena Alves; MELLO, Rodrigo Bandeira de. O Papel dos Recursos Políticos no Processo de Internacionalização de Empresas. **Enanpad: XXXVI Encontro na ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-17, 25 set. 2010. Anual

FLORIANI, Dinorá Eliete; FLEURY, Maria Tereza Leme. O Efeito do Grau de Internacionalização no Desempenho Financeiro da PME Brasileira: O. **Enanpad: XXXVI Encontro na ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-17, 25 jan. 2010. Anual.

GOMES, Agenor. **O polo fruticultor Açú/Mossoró(RN)**. Fundação Joaquim Nabuco. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br>>. Acesso em: 03 fev. 2009.

HALL. Richard H. **Organizações processo e resultados**. São Paulo: Printice Hall do Brasil, 2004.

HALLÉN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Psychic distance and buyer-seller interaction. **Organisasjon, marked of Sunfund**. V.16, p.308-324, 1979.

HESSLS, J. **Overcoming Resource-Constraints through Internationalization? An Empirical Analysis of European SMEs**. Zooetermer : SCALES, 2008.

HESSLS, J.; TERJESEN, S. **SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives**. Zooetermer : SCALES, 2008.

HITT, Michael A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOOPEES, D.G.; Madsen, T.L.; Walker, G. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p.889-902, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS (IBRAF). Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br/>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Londres: **Journal of International Business Studies**, 1977.

KEEGAN, W. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KIM, Cristian. **Estratégias de internacionalização de empresas dos estado do Paraná: o papel dos agentes**

de exportação. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Departamento de Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO- MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 03 jan. 2011.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort**. 2008. 231 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

PFEFFER, J.; SALANKCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978

PETTIGREW, A. M. Examining change in long-term context of culture and politics. In: PENNING AND ASSOCIATES. **Organizational strategy and change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

PENROSE, E. The theory of growth of the firm. 2. ed. New York: Oxford, 1995.

PORTER, Michel E. **'antagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michel E. **Estratégias genéricas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRATES, Rodolfo Coelho; BALBINOT, Zandra. Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo. **Enanpad: XXXVI Encontro na ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.1-14, 25 set. 2010. Anual.

PREVIDELLI, J.J. **Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no Mercosul**. Enanpad, 1997.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A. F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.1, p. 24-36, 2010.

ROCHA, A. M .C.; MELO, R. C. The entry Brazilian Services Firms in the Argentinian Marketing and the Psychic distance Construct. In: Encontro Anual ANPAD, XXVI, 2002. **Anais**. Bahia: Salvador. ANPAD, CD ROM, 2002.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for the international Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

VISSAK, T. The Types of Linear and Nonlinear Internationalization: Case Study Evidence from Estonia. **Anais do 10th Vaasa Conference on International Business**, Vaasa, Finlândia, p. 23-25, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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