

## **Oportunidades de Negócio no Estrangeiro: Um Estudo Sobre o Processo de Internacionalização de PME Fruticultoras**

### **Business opportunities abroad: A study on the internationalization process of SME fruits producers**

Teodoro Malta Campos

Doutor em Administração pelo PPGA da Uninove. Mestre em administração pelo PPGA da Uninove. Graduado em Direito pela UNIP.

Professor dos cursos de Graduação e Pós-graduação ligados às Ciências Gerenciais da Uninove. São Paulo, Brasil

teodoromalta@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 20.11.2014  
Aprovado em 05.05.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O presente artigo tem por finalidade compreender o processo de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte (PME) do setor da fruticultura. Conceitualmente, adotaram-se as vertentes teóricas do Empreendedorismo Internacional e da Orientação Empreendedora. Metodologicamente, usou-se uma abordagem qualitativa com estudo multicaso de três empresas produtoras de frutas que estão internacionalizadas e dados levantados em entrevistas com os dirigentes de cada uma delas. Constatou-se que as empresas optaram pelo processo de internacionalização após vários anos de atuação apenas no mercado brasileiro. A internacionalização foi promovida dadas as condições comerciais, visto que no mercado estrangeiro trabalha-se com preço fixo para a compra e venda de frutas, diferentemente do mercado brasileiro, em que há oscilações no preço. A análise dos dados também apontou que os dirigentes das empresas se sentem mais valorizados pelos clientes estrangeiros do que pelos brasileiros. Este estudo contribui para entender a internacionalização de PME fruticultoras que pode ocorrer como uma estratégia de diversificação de mercado que se intensifica à medida que os dirigentes das empresas visualizam mais vantagens nos mercados externos.

**Palavras-chave:** Internacionalização de PME; Empreendedorismo internacional; Orientação empreendedora; Fruticultura.

## ABSTRACT

This article aims to understand the internationalization process of small and medium-sized (SMEs) of the fruits producers sector. Conceptually we adopted the theoretical aspects of the International Entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation. Methodologically, we used a qualitative approach with multi case study of three sme fruits producers that are internationalized. It was found that the companies chose the internationalization process after several years of operation only in the Brazilian market. Internationalization has been promoted because of the commercial conditions, in the overseas marker the prices are fixed for the buying and selling of fruit, unlike the Brazilian market where there is usually swings in price. The data analysis also pointed to the fact that the owner of the companies feel more valued by foreign customers than by Brazilians. Thus, the contribution of this is the finding that the internationalization of SMEs fruits producers may occur as a strategy of market diversification that intensifies as the business owners envision more advantages to doing business with foreigners than with Brazilians.

**Keywords:** Internationalization of SME; International entrepreneurship; Entrepreneurial orientation; Fruits producers

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil figura nas primeiras posições do ranking mundial dos países produtores de frutas. Inobstante a isso, a participação de empresas brasileiras no mercado internacional de frutas é relativamente pequena em face do volume de frutas produzido. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Frutas, em 2013, o Brasil exportou menos de 3% de sua produção (Anuário Brasileiro de Fruticultura, 2014). Diante disso, identificou-se a necessidade de se desenvolver uma pesquisa científica sobre a internacionalização de empresas brasileiras do setor de fruticultura. Estas são empresas num setor com algumas peculiaridades que as distinguem das empresas que atendem somente ao mercado nacional. Além disso, o setor produz e comercializa essencialmente uma *commodity* porque não há uma marca forte do país para as frutas e as empresas não têm marca com projeção internacional.

O presente artigo utilizou o arcabouço teórico da área de negócios internacionais e em especial da internacionalização de empresas segundo o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), Paradigma Eclético (Dunning, 1980) e internacionalização de micro e pequenas empresas ou empreendedorismo internacional (Oviatt & McDougall, 1994, 2005; Rialp, Rialp, & Knight, 2005; Keupp & Gasmann, 2009).

No presente trabalho, o fenômeno organizacional estudado refere-se à internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) fruticultoras. A pergunta de pesquisa que norteou este artigo foi: *Como ocorre o processo de internacionalização de PME fruticultoras?* Esse foco se justifica porque o setor ainda é fortemente caracterizado por ter empresas de pequeno e médio porte e as PME normalmente possuem maior dificuldade para se internacionalizar do que as empresas de grande porte. Entre as diversas barreiras à internacionalização estão a distância dos mercados centrais europeus e o norte americano, a pequena produção, a ausência de marca própria e escassez de recursos financeiros, humanos e técnicos de sustentação à internacionalização (Oviatt & McDougall, 1994, 2005). Assim, é ainda escassa a internacionalização de PME fruticultoras quando comparadas às empresas de grande porte em diversos outros setores. Diante disto, este artigo contribui conceitualmente para o campo de estudos da agroindústria e dos negócios internacionais ao buscar entender o processo de

internacionalização de PME fruticultoras. Numa perspectiva prática, ou empresarial, contribui para os gestores planejarem a internacionalização das suas empresas.

Metodologicamente adotou-se a abordagem da pesquisa qualitativa e multicaso. Foram estudadas três empresas situadas no interior do estado de São Paulo. Os dados foram coletados por entrevistas com dirigentes e funcionários em visitas efetuadas às empresas. É relevante observar que PME do setor da fruticultura mais avançadas na internacionalização se encontram nos polos exportadores de Juazeiro (BA), Petrolina (PE) e Mossoró (RN). Nesses polos as empresas recebem apoio de órgãos governamentais como a APEX-Brasil. Isso sinaliza para um aspecto de originalidade deste estudo, visto que os casos pesquisados não se encontram em nenhum polo exportador (Campos, 2010). Reforça para isso, o fato de que os resultados obtidos evidenciam que os casos estudados percorreram o caminho da internacionalização valendo-se do esforço pessoal dos dirigentes das empresas, que empregaram os recursos organizacionais disponíveis para atingir o objetivo da internacionalização. Também, para os três casos, não foram verificados quaisquer tipos de apoio de órgãos governamentais que ajudassem as empresas a se internacionalizar.

Este artigo está organizado em quatro partes. Na primeira, faz-se uma revisão breve da literatura relevante em internacionalização de empresas e especificamente de empreendedorismo internacional, com a apresentação de proposições de pesquisa. Na segunda parte, descreve-se o método. Na sequência, são apresentados os resultados. O trabalho se finaliza com uma discussão alargada, apresentando limitações e pistas para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E PROPOSIÇÕES**

O referencial teórico se assenta, predominantemente, sob a vertente da internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) - que fundamenta a visão do empreendedorismo internacional (EI) – em que destacamos o papel da orientação empreendedora (OE). A internacionalização de PME tem sido menos estudada que as grandes empresas multinacionais, tal como tem sido menos escrutinada a internacionalização de setores de baixa intensidade tecnológica, de inovação e de conhecimento. Assim, a internacionalização de PME tem gerado

interesse acadêmico (Oviatt & McDougall, 1994, 2005; Zahra, 2005). Em essência, o empreendimento internacional é caracterizado pelo fato de a empresa se iniciar cedo no mercado internacional. Diversas designações têm sido criadas, na literatura, para estes casos, como se vê em Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg e Zucchella (2008), que se refere às *born globals*. Com a participação nos mercados externos, estas pequenas e médias empresas buscam captar novos mercados mas, também, aceder a uma variedade de recursos (de conhecimento, técnicos e tecnológicos, etc.) e conseguir desenvolver uma vantagem competitiva (Oviatt & McDougall, 1994).

A participação de empresas de PME nos mercados internacionais não é estranha ao fenômeno da globalização, que proporcionou a aproximação entre a empresa e os consumidores (Holmlund, Sören, & Vanyushyn, 2007). A globalização tem sido promovida pela diminuição de barreiras tarifárias e não tarifárias e por um conjunto extenso de mudanças institucionais e regulatórias que facilitam a expansão, mesmo de empresas que não têm tantos recursos financeiros e técnicos.

O foco relativamente recente no empreendedorismo internacional contrasta, pelo menos em parte, com as teorias clássicas de negócios internacionais, como o paradigma eclético e a sua proposta de que, para investimentos internacionais, seria necessário analisar as vantagens de propriedade, de localização e de internalização (Dunning, 1980, 1988, 1993). Há ainda o modelo de internacionalização como movimento incremental e gradual, conforme nos apresenta a escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

Mas, fundamentalmente, essas linhas de pesquisa buscam analisar a internacionalização de empresas que não são grandes, não são multinacionais. Ou seja, as teorias e modelos clássicos parecem não ser aplicáveis, pelo menos em sua maioria, à relação existente entre a característica empreendedora de uma empresa e o processo de internacionalização. No entanto, já em 1982, Mark Casson postulava que os processos de internacionalização de empresas poderiam ser oriundos das características empreendedoras da organização.

Num estudo bibliométrico sobre a produção científica relacionada aos processos de rápida internacionalização de empresas, Rialp et al. (2005) identificaram um conjunto de aspectos que possibilitam o empreendedorismo internacional e estão na sua gênese: (i) novas condições de mercado em vários setores da economia, abrindo nichos de mercados para PME; (ii) avanços

tecnológicos nos processos produtivos que colaboram para a rápida internacionalização, por permitir às PME produzirem nos padrões de qualidade exigidos pelo mercado internacional; (iii) redes de relacionamentos interorganizacionais que possibilitam uma empresa internacionalizar-se rapidamente, valendo-se dos contatos de outra empresa de sua rede, e (iv) experiência pessoal do dirigente ou outro membro da equipe de direção no âmbito internacional, a qual influencia para o direcionamento estratégico para o exterior.

Entre os aspectos acima destacados, consideram-se relevantes para o presente estudo as redes de relacionamento inteorganizacionais por serem de grande importância para viabilização de processo de internacionalização de PME (Oviatt & McDougall, 2005).

**Proposição 1.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras é influenciado por redes de relacionamentos interorganizacionais que viabilizam a abertura de contatos de clientes no mercado internacional.

Outro aspecto considerado relevante refere-se à experiência pessoal do dirigente com o mercado internacional, o qual, para Rialp et al. (2005) é um fator característico da internacionalização de uma PME.

**Proposição 2.** O processo de internacionalização PME fruticultoras é influenciado pela experiência pessoal prévia de seu dirigente com o mercado internacional, na qual há uma bagagem de conhecimentos que possibilitam identificar oportunidades.

Ainda no tocante à vertente do EI, Wright e Ricks (1994) já haviam notado que um dos elementos cruciais do empreendedorismo internacional está no direcionamento para oportunidades de mercado no exterior. Este direcionamento estratégico é conhecido como 'comportamento empreendedor para além das fronteiras'. Já para Oviatt e McDougall (2005) existem quatro forças que contribuem para o fenômeno da rápida internacionalização, viabilizando assim o EI; são elas: a habilitação, a motivação, a mediação e a moderação. Por habilitação, entendem-se os meios de transporte e comunicação (incluindo a comunicação digital decorrente dos recursos tecnológicos) que habilitam um fácil contato e acesso físico ao mercado estrangeiro. Os recursos tecnológicos destacados na força de habilitação de Oviatt e McDougall (2005) podem ser considerados complementares ao segundo

aspecto destacado acima do estudo de Rialp et al. (2005), que também destacam a importância do avanço da tecnologia para viabilizar processos de internacionalização de PME.

**Proposição 3.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras ocorre através do uso de recursos tecnológicos que viabilizam uma fácil comunicação entre a empresa e o cliente no estrangeiro.

A segunda força ou motivação refere-se aos competidores que instigam (ou motivam) a busca de espaços no mercado estrangeiro, considerando a vantagem competitiva de ser um primeiro entrante em um novo mercado (Porter, 2005). A mediação está ligada a um aspecto subjetivo do comportamento empreendedor por parte do dirigente, que decide direcionar-se para o estrangeiro, após realizar análises iniciais sobre a viabilidade de se entrar em um novo mercado, revelando também certa preferência por esse mercado, quando poderia ter escolhido aumentar a atuação no mercado doméstico. E, por fim, a moderação é baseada no aumento de conhecimentos sobre oportunidades e realidades sobre o novo mercado.

Dessa forma, pode-se entender que a internacionalização de PME pode ocorrer em razão do juízo de preferências do dirigente, que, ao invés de querer aumentar sua participação no mercado nacional, prefere se voltar para o mercado estrangeiro, pois enxerga neste melhores condições de acordo e, à medida que adquire conhecimentos sobre o novo mercado, consegue identificar novas oportunidades de negócios.

**Proposição 4.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras ocorre sob a influência do juízo subjetivo de preferências do dirigente que escolhe atuar no mercado internacional, por enxergar neste melhores oportunidades de negócios do que no mercado doméstico.

Essas características do El segundo autores como Keupp e Gassmann (2009) e Oviatt e McDougall (2005), não são passíveis de explicar de maneira completa o fenômeno da internacionalização de empresas. Os autores explicam que a vertente da orientação empreendedora contribui para complementar as análises do fenômeno. Isso se deve, entre outras razões, pelo fato de a OE ter sido originária dos estudos de estratégia organizacional na década de 1970, sendo, portanto, anterior à vertente do EI.

Nesse ponto, deve-se citar o trabalho de Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009) que explica as origens da OE, sendo consideradas como bases iniciais as literaturas sobre processos de elaboração de estratégia como o trabalho de Mintzberg, de 1973 sobre modos de formação de estratégia. A formação de estratégia envolve etapas de planejamento, análise, tomada de decisão, que são influenciadas por aspectos como cultura organizacional, sistema de valores e missão organizacional. Assim, a OE influencia o processo de formação de estratégia, o qual passa a ser considerado como dotado de características empreendedoras que norteiam decisões sobre propósito organizacional, elaboração de visão e criação de vantagens competitivas.

A vertente da OE pode ser associada ao fenômeno da internacionalização de empresas de pequeno e médio porte à noção de organização empreendedora. Martens, Freitas e Andres (2011) utilizam as ideias de Guth e Ginsberg (1990) para explicar que uma organização empreendedora é um tipo de empresa que aplica parte de seus recursos organizacionais para criar novos negócios. Dessa forma, a internacionalização pode ser entendida como uma estratégia de diversificação para abrir novos mercados, de empresas que já possuem uma atividade voltada para o seu mercado nacional.

O desenvolvimento de uma organização empreendedora está associado a comportamentos específicos expressados pelos dirigentes, os quais sinalizam ações que podem ensejar no desenvolvimento de novos negócios. Esses comportamentos encontram-se destacados na Figura 1 e são associados às 5 dimensões e respectivas características da OE.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
1. Inovatividade	Processo de inovação em nível administrativo e tecnológico. Comprometimento de pessoas com a inovação. Criatividade e experimentação de novas ideias.	Wiklund e Shepherd (2005)  Ruokonen e Saarenketo (2009)
2. Assunção de riscos	Comportamento de assumir riscos. Visão pouco conservadora. Aceitação do risco financeiro e do risco para o negócio.	Lumpkin e Dess (1996)  Ruokonen e Saarenketo (2009)
3. Proatividade	Monitoramento contínuo do mercado. Antecipação de necessidades dos clientes. Antecipação de mudanças no mercado. Antecipação de problemas. Busca constante de novas oportunidades. Busca constante de negócios para aquisição.	Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004)  Ruokonen e Saarenketo (2009)

4. Autonomia	Pensamento empreendedor. Iniciativas empreendedoras. Ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias.	Lumpkin e Dess (1996)  Bessant e Tidd (2009)
5. Agressividade competitiva	Postura agressiva para combater tendências que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Copiar práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso.	Covin e Covin (1990)  De Clercq e Bosma (2008)

**Figura 1** - Dimensões e características da OE

Fonte: Covin, J. & Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(4) 35-50 e De Clercq, D.; Bosma, N. (2008). An exploratory study of international commitment by nascent and existing firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 293–308.

A dimensão da inovatividade, uma das características da OE, pode ser associada ao processo de internacionalização de empresas pela criatividade e experimentação de novas ideias que podem gerar produtos ou serviços com potencial de comercialização no mercado internacional. No entanto, adentrar em novos mercados envolve a superação de barreiras e incertezas; neste ponto, a dimensão de assunção de risco mostra-se como um comportamento necessário para se adotar uma postura de aceitação das possíveis dificuldades a serem enfrentadas.

**Proposição 5.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras ocorre quando o dirigente assume um comportamento de inovatividade para testar novas ideias e aceitar os possíveis riscos que podem emergir ao longo do caminho.

A proximidade psíquica entre a empresa que está se internacionalizando com o novo mercado estrangeiro é um ponto destacado em trabalhos consagrados como o já citado Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Essa característica pode ser identificada na dimensão de proatividade, sobretudo na característica de se antecipar as necessidades do cliente, o que significa o desenvolvimento de conhecimento sobre suas preferências e gostos.

**Proposição 6.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras ocorre quando o empreendedor busca antecipar-se às demandas futuras dos clientes.

A dimensão da autonomia pode ser associada ao fenômeno da internacionalização de empresas valendo-se de iniciativas e ações empreendedoras que são comumente adotadas para prospectar mercados e identificar oportunidades. A competitividade crescente que ocorre em diversos mercados justifica a quinta

dimensão, a agressividade competitiva, a qual pode ser identificada no fenômeno de internacionalização de empresas, sob diversas formas. Uma delas seria copiar modelos e práticas de sucesso aplicadas pelos concorrentes. Isso porque é comum no universo das empresas de pequeno e médio porte uma empresa copiar elementos de um concorrente que vem apresentando resultados satisfatórios.

**Proposição 7.** O processo de internacionalização de PME fruticultoras ocorre quando o dirigente da empresa adota um comportamento de imitação de uma empresa concorrente com algum grau de internacionalização.

### 3 MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como exploratória (Selltiz, Wrightsaman, & Cook, 2004). O método de pesquisa utilizado foi qualitativo (Pettigrew, 1992), visto que o interesse do estudo foi o de descrever o processo e os desafios de internacionalização de PME fruticultoras. O método de estudo de casos é adequado para analisar de forma aprofundada, e contextualizada, um fenômeno em organizações, em vez de se utilizarem técnicas estatísticas assentes na quantificação e mensuração de variáveis (Yin, 2001). De acordo com Vieira (2004), a pesquisa qualitativa permite o levantamento de uma vasta gama de dados sobre uma amostra pequena, proporcionando a compreensão dos fatos da realidade social a partir de seu contexto.

#### 3.1 Amostra

Para estabelecer os critérios de formação da amostra de pesquisa, foram adotadas as disposições jurídicas que caracterizam o chamado SIMPLES. Para tanto, levou-se em conta a prescrição jurídica oriunda da Lei Complementar nº 139/2011, que estabelece o limite de faturamento anual de R\$ 3.600.000,00 como requisito para o enquadramento no SIMPLES.

Levando-se em conta a questão ética na pesquisa, e assim preservar a razão social das empresas estudadas, foram utilizados nomes fictícios para identificar cada um dos casos, conforme destacado na Figura 2. As demais informações relativas à

localização, ano de fundação, área da propriedade rural e número de funcionários são características reais das empresas. Na Figura 2 também são apresentados os países para onde se exportam as frutas, os tipos de frutas exportadas e o ano em que cada empresa obteve a certificação internacional de “Boas Práticas Agrícolas” *Globalgap*, exigida por países europeus e da América do Norte, como norma de segurança fitossanitária.

Na Figura 2 são apresentadas as informações das empresas para efeitos de enquadramento enquanto PME, e, juntamente, elementos que demonstram o nível de comprometimento com o processo de internacionalização. O primeiro elemento refere-se a práticas de manejo desenvolvidas especificamente para se exportar. O segundo, ao desenvolvimento de tecnologias direcionadas para atender demandas ligadas à exportação. E o terceiro trata do faturamento, do conhecimento sobre o percentual do faturamento anual advindo das exportações.

	<b>Mitsui Exportação (ME)</b>	<b>Seiji Frutas (SF)</b>	<b>Figo Exportação (FE)</b>
Localização	Pilar do Sul	Pilar do Sul	Campinas
Ano de fundação	1985	1992	1994
Área em hectares	100	50	17
Número de funcionários	60	11	9
Países	Espanha, Alemanha, Dinamarca e Rússia	Espanha, Alemanha e Rússia	França, Suíça, Suécia e Inglaterra
Fruta	Caqui, Atemoia, Nêspira e Uva	Caqui e Atemoia	Figo
Globalgap (certificação)	Obteve a certificação em 2010.	Obteve a certificação em 2010.	Obteve a certificação em 2009.
Manejo	Somente mulheres, por terem melhor habilidade manual do que os homens; fazem a poda das parreiras.	Passou a usar adubo orgânico, o que melhora a qualidade da fruta em termos de sabor e tamanho.	Foi desenvolvido um sistema de adubação próprio para aumentar o período de tempo em que a fruta fica madura.
Tecnologia	Instalação de um sistema próprio de climatização do galpão de armazenagem das frutas	É feito anualmente exame de análise de solo para identificar componentes que possam estar ausentes no solo e incluí-los na adubação.	Montou um <i>packing House</i> para embalar frutas.
Faturamento	60%	70%	100%

**Figura 2** - Breve descritivo das empresas analisadas

Fonte: dados da pesquisa.

### 3.2 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados por entrevista com dirigentes e funcionários responsáveis por exportação das empresas. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e flexível para entrevistas em profundidade. As entrevistas foram realizadas em duas datas distintas, nas instalações das empresas. As entrevistas foram gravadas, integralmente transcritas e foram complementadas com apontamentos de observação direta do pesquisador responsável. A observação direta permitiu complementar as informações obtidas nas entrevistas (Yin, 2001). Foi feita a análise em profundidade dos dados obtidos para cada PME (análise intra-caso) e comparativa (análise inter-caso) das constatações emergentes dos diferentes casos (Miles & Huberman, 1994).

## **4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **4.1 Decisão de iniciar a internacionalização**

Os três casos estudados apresentam uma característica comum: são empresas que produziam frutas para venda exclusiva no mercado brasileiro. A internacionalização foi uma estratégia emergente, com fundamentações distintas para cada uma das três empresas. Ainda assim, a atratividade do mercado externo e atores do mercado doméstico presidiram à decisão de internacionalizar. Por exemplo, para a ME, a internacionalização foi o modo de diversificar mercados e localizar outros, em que as condições econômicas estivessem melhores que no Brasil:

Queríamos ver se a exportação era mais vantajosa que produzir para o Brasil. Partimos em um grupo de produtores para Europa, visitamos compradores de frutas na Holanda, Alemanha e Espanha. Concluimos que exportar seria interessante. (Dirigente da ME)

O mesmo se nota no depoimento seguinte:

Começamos a exportar caqui, pois percebemos que haveria excesso de oferta da fruta dentro de 8 anos. Havia aumentado a quantidade de produtores que estavam plantando caqui. A fruta apresentava uma boa margem de ganho no mercado nacional. (Dirigente da SF)

Para a FE, a internacionalização surgiu como uma alternativa à busca por mercados melhores, em termos de preço, do que o mercado brasileiro: “Durante 20

anos produzimos para o mercado brasileiro. A partir de 2000 começamos a sofrer prejuízo em razão do preço baixo no mercado, havia aumentado a concorrência, foi aí que surgiu a ideia da exportação”. (Dirigente da FE)

Diante do exposto, pode-se entender que nos três casos a opção por iniciar o processo de internacionalização se deu de forma reativa, mas também prospectiva, na busca de alternativas de mercado, dadas as condições menos vantajosas de retorno financeiro no mercado brasileiro. Nesse sentido, os dados não suportam a Proposição 1, pois nenhum dos dirigentes apresenta em sua biografia pessoal uma experiência prévia com o mercado estrangeiro. No entanto, os dados sustentam a Proposição 6, visto que as empresas fizeram uma análise dos mercados externos para avaliar sua atratividade e potencial de retorno. Como fator motivador da internacionalização, não foi identificada uma empresa concorrente cuja influência tenha conduzido à internacionalização. Assim, não se encontra suporte para a Proposição 7.

#### **4.2 Desenvolvimento do processo de internacionalização**

A internacionalização de PME tende a ser alimentada por relações interorganizacionais. Em alguns casos podem ser relações comerciais com empresas estrangeiras e noutros casos podem mesmo ser outras empresas brasileiras. Nos três casos analisados ficou evidente a importância das redes de relação interorganizacional e os esforços colaborativos por meio de associação empresarial: “Percebemos que para exportar seria necessário um grande esforço de nossa parte. Exportar sozinho é difícil para o pequeno produtor, por isso fundamos uma associação de produtores com o objetivo de se exportar”. (Dirigente da ME)

Em outro depoimento, lê-se: “Sou diretor de exportação da associação de produtores, converso com os clientes estrangeiros sobre a qualidade da produção, preço, prazo entre outras coisas. É um cliente mais exigente, mas que sabe reconhecer a qualidade da fruta”. (Dirigente da SF)

Os dirigentes da ME e da SF fazem parte da mesma associação de produtores. A característica associativa influenciou para a internacionalização das duas empresas, pois foi possível dividir tarefas, tais como o fato de o dirigente da SF abrir contatos no estrangeiro; já o dirigente da ME tem a responsabilidade de fazer

com que a embalagem das frutas seja feita de acordo com as normas fitossanitárias dos países onde se encontram os seus clientes:

Começamos a exportar a nossa produção. Depois de um tempo, vimos que poderíamos exportar também a produção de figo de nossos vizinhos. Aí surgiu a ideia de criarmos a nossa trade exportadora para fazer isso. Hoje desempenhamos dois papéis: o de produtor e exportador. (Dirigente da FE)

O caso da FE também sinaliza para criação de uma rede interorganizacional. O interesse de exportar a produção de frutas das propriedades vizinhas se dá por duas razões: obter ganho enquanto intermediário na venda para o estrangeiro e conseguir ter volume mínimo de produção para poder exportar, servindo, assim, cadeias varejistas de maior dimensão.

Desta forma podemos concluir que os dados suportam a Proposição 2 de que as redes interorganizacionais viabilizam o contato com o cliente no estrangeiro, influenciando positivamente o processo de internacionalização de empresas. No caso da SF e da ME, a rede é caracterizada pela associação de produtores que foi criada com o propósito de exportar. Já no caso da FE, a empresa, para conseguir manter o objetivo estratégico da exportação, teve de criar uma rede. Ou seja, as redes relacionais ainda são bastante internas, mais do que com outras empresas estrangeiras.

A Proposição 3 adiantou que as novas tecnologias de comunicação e informação facilitam o contato, barateiam o custo por contato e tornam mais comum o estabelecimento continuado de uma relação. Quanto ao contato com o cliente no estrangeiro, o dirigente da FE demonstrou nas entrevistas que o recurso do *Skype* é importante para estreitar o vínculo de relacionamento com os clientes e conhecer o perfil do consumidor no estrangeiro: “Falo com meu cliente quase todos os dias através do *Skype*. A vantagem do *Skype* é a facilidade e o baixo custo. Se fosse antigamente, pagar por cada ligação internacional, não seria possível ter esse contato direto” (Dirigente FE). O mesmo se pode observar em outro depoimento:

Costumo falar com o cliente na Europa e o *Skype* ajuda por ser mais barato que a ligação telefônica. É mais fácil entender o cliente pelo *Skype* do que por telefone. Temos conversas longas; isso é bom, pois consigo entender com um maior nível de detalhamento as demandas deles. (Dirigente da SF)

Em suma, os elementos suportam a Proposição 3, denotando a importância dos recursos tecnológicos no processo de internacionalização. Em termos gerais, os dados apontam que o recurso do *Skype* viabiliza, com um baixo custo, uma ferramenta de comunicação através da qual é possível fazer um detalhamento mais específicos das condições que envolvem a exportação de frutas.

Outro ponto relevante para o desenvolvimento do processo de internacionalização refere-se ao fato de que as três empresas obtiveram o certificado internacional de “Boas Práticas Agrícolas” *Globalgap*, exigido pela legislação fitossanitária de diversos países como exigência para importação de produtos de hortifrúti. Para tanto, as empresas tiveram de fazer uma série de adequações na estrutura física das propriedades e nos processos de produção. A obtenção do *Globalgap* se torna um diferencial, uma vez que há empresas fruticultoras brasileiras que não são certificadas e, mesmo assim, buscam exportar. Essas empresas têm maior dificuldade em atingir mercados estrangeiros, pois os clientes preferem comprar frutas de empresas certificadas: “O processo da certificação não foi fácil, tivemos que mudar muita coisa na nossa forma de trabalhar e produzir a fruta. Porém, com o *Globalgap* fica muito mais fácil exportar o figo. Valeu a pena o nosso esforço” (Dirigente FE). Em outra entrevista, se nota o mesmo:

Antes de conseguir a certificação, a minha mentalidade de trabalho está voltada para volume. Para tirar o *Globalgap* tive de mudar essa mentalidade e passar a focar na qualidade. Isso foi importante pois hoje produzo melhor, tendo um controle maior sobre o meu processo produtivo. E consigo atender às exigências do cliente estrangeiro. (Dirigente SF)

### 4.3 Relacionamento com o mercado internacional

O relacionamento com o mercado internacional foi iniciado com um baixo nível de conhecimento sobre as condições culturais e de trabalho: “Fizemos pesquisas sobre o mercado internacional, visitamos consulados e câmaras de comércio, mas tínhamos poucos conhecimentos sobre como exportar e as características dos clientes” (Dirigente ME). Em outra entrevista se lê: “Víamos as *trades* exportando e ganhando mais dinheiro que nós. Então pensamos que poderíamos exportar diretamente e conquistar o cliente lá fora” (Dirigente FE).

Tanto no caso da ME quanto no da FE, os dirigentes das empresas tinham pouco conhecimento sobre o mercado estrangeiro. O mesmo pode ser dito com

relação ao dirigente da SF. Isso sugere que o processo de internacionalização ocorreu dentro de um contexto de se querer testar novos mercados e aceitar os riscos intrínsecos, o que revela um caráter de inovação em termos de prospecção de novos mercados. Portanto a Proposição 5 é amparada pelos dados.

Após feitas as primeiras exportações, os dirigentes contrastaram o mercado estrangeiro com o brasileiro. O dirigente da SF especificou que “No exterior a fruta graúda ou miúda possuem o mesmo valor, aqui não”. Na prática, revelou que no mercado brasileiro há distinção de preço da fruta em razão do tamanho, o mesmo não ocorrendo nos países europeus para onde exporta. Os dirigentes da FE e SF destacaram como uma vantagem relevante do mercado europeu o fato de o preço não se alterar ao longo da safra, contrariamente ao que ocorreu no mercado brasileiro, em que é possível encontrar uma oscilação frequente de preço em razão da quantidade de fruta que é ofertada: “No mercado brasileiro, o preço da fruta oscila ao longo da safra. Já no mercado estrangeiro, do início da safra até o final, o preço não muda” (Dirigente FE). Em outra entrevista lê-se: “A grande vantagem do mercado estrangeiro é poder trabalhar com o preço fixo. Isso facilita fazermos programação financeira, pois é possível ter uma noção de quanto iremos ganhar, mesmo com a oscilação do câmbio” (Dirigente SF).

Nos trechos abaixo, os dirigentes destacaram um ponto comum, que é uma característica relevante do mercado europeu: os clientes valorizam mais frutas de qualidade do que o mercado brasileiro. Isso ocorre em razão de se existir uma exigência maior. Os dirigentes explicaram que, junto com as exigências, há também uma postura de respeito e de valorização do produtor que consegue atender ao padrão exigido: “É estimulante vender para países que valorizam frutas produzidas com qualidade. No Brasil, os atacadistas preferem pagar por uma fruta barata, com menor qualidade. No Brasil, o preço faz muita diferença, na Europa, é a qualidade” (Dirigente ME). Outro investidor afirma: “O cliente europeu é exigente e gosta de qualidade, tenho de ser um produtor melhor. Eu até recebi na minha propriedade um funcionário de um cliente sueco que queria conhecer meu sistema de produção” (Dirigente FE). Em outra entrevista, lê-se também: “Sinto que sou mais valorizado. O cliente europeu elogia a qualidade da fruta que eu produzo. A produção é acondicionada em locais com melhores condições de higiene do que o CEASA. Isso faz com que tenhamos mais gosto ao produzir” (Dirigente SF).

Diante disso, os dados suportam a Proposição 4, pois os dirigentes das três empresas enxergam mais benefícios na internacionalização do que no mercado doméstico. Esses benefícios referem-se ao preço fixo e a atender um consumidor que preza mais a qualidade da fruta (respeitando também o produtor), se comparado ao consumidor brasileiro.

## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo pesquisar como ocorre o processo de internacionalização de PME fruticultoras. A partir da análise dos dados, pôde-se entender que o processo de internacionalização é iniciado como uma estratégia de diversificação de mercado. A diversificação é motivada pela busca de mercados alternativos que apresentem melhores condições de negócio do que o mercado brasileiro. Foi possível constatar que, na medida em que as empresas iniciaram e intensificaram as exportações, o ambiente de negócio e o tratamento dispensado aos produtos e aos produtores era melhor do que o encontrado no mercado brasileiro.

Dessa forma, pode-se entender que o processo de internacionalização das empresas estudadas ocorreu levando-se em conta elementos objetivos, como preço fixo e valorização da qualidade da fruta, juntamente a elementos subjetivos relacionados à preferência dos dirigentes em fazer negócios com estrangeiros que dispensam um tratamento melhor do que os comerciantes brasileiros.

Sendo assim, a contribuição deste trabalho para o campo de estudos de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte refere-se à cultura de trabalho estabelecida nas relações entre produtor nacional e cliente internacional, que garantem, comprovadamente, melhores condições com o mercado estrangeiro. Tal fato serve como estímulo para os dirigentes de empresas se comprometerem com o processo de internacionalização. A interpretação dos dados sugere que as *commodities* da fruticultura são mais valorizadas pelo consumidor europeu do que pelo consumidor brasileiro.

A análise dos dados possibilitou verificar aspectos ligados ao EI e a OE para os três casos. Destaca-se a obtenção das três empresas do selo de qualidade *Globalgap* como uma forma de superar barreiras fitossanitárias e atender às exigências jurídicas dos novos mercados. Isso sugere uma postura de

direcionamento estratégico pela busca de oportunidades de negócios 'além das fronteiras', bem como, na aceitação de diferenças culturais entre o mercado brasileiro e o mercado europeu, no tocante à qualidade de frutas, evidenciando assim aspectos gerais da vertente do EI (Morrow, 1988; Wright & Ricks 1994; De Clerck & Bosma, 2008).

No tocante ao porte das empresas estudadas, os dados vêm ao encontro das ideias de Holmlund et al.,(2007), no sentido de demonstrar que no setor da fruticultura é possível encontrar empresas de pequeno e médio porte fortemente inseridas no contexto da globalização e tendo orientação estratégica para mercados internacionais (Casson, 1982).

Quanto à vertente da OE, os dados revelam aspectos aderentes para os três casos. A decisão de promover o processo de internacionalização mostra uma visão pouco conservadora, quando comparada à visão preponderante entre as empresas fruticultoras, as quais voltam-se para as demandas brasileiras, por isso encontra-se assim a dimensão de assunção de riscos. Para superar os riscos decorrentes de barreiras de entrada, os dirigentes das três empresas tiveram de adquirir novos conhecimentos, que aumentaram a abrangência de informações sobre o mercado estrangeiro (Ruokonen & Saarenketo, 2009).

Também, é possível relacionar os dados às dimensões de autonomia e proatividade da OE. A dimensão de autonomia está relacionada à ação independente e o pensamento criativo que os dirigentes das três empresas adotaram ao longo do processo de internacionalização; afinal, o fizeram com os recursos de que dispunham, sem o apoio de órgãos externos. Já a dimensão de proatividade pode ser relacionada aos casos da SF e ME, que buscaram a internacionalização como uma forma de se antecipar a um problema que enfrentariam nos anos futuros no mercado brasileiro, o aumento da oferta de aqui.

Deve-se destacar que os dados mostram elementos que remetem à abordagem gradual e incremental de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), visto que nos três casos estudados, o processo de internacionalização foi se delineando dentro de um comprometimento com o mercado estrangeiro que cresceu de maneira gradativa, à medida que os dirigentes contrastavam o mercado nacional com o estrangeiro, identificando mais benefícios no mercado estrangeiro.

No tocante ao modelo econômico de internacionalização do paradigma eclético de Dunning (1980, 1988 e 1993), os dados não evidenciam elementos que suportem os três tipos de vantagens que uma empresa pode obter com a internacionalização. Assim, entende-se que no contexto dos casos estudados, as vantagens de localização, propriedade e internalização não podem ser consideradas como elementos que influenciam no processo de internacionalização.

Por outro lado, a análise dos dados aponta para o fato de que para os três casos estudados o direcionamento estratégico para a internacionalização surgiu como um fenômeno superveniente, ou seja, anos depois da fundação das empresas. A previsibilidade em termos do ambiente para gerar negócios com o cliente estrangeiro foi considerada como uma característica importante que influenciou na decisão do processo de internacionalização.

Esse tipo de situação reflete parte dos desafios enfrentados por pesquisadores ligados ao campo de estudos dos negócios internacionais, em razão do novo contexto que está influenciando o fenômeno da internacionalização de empresas. Há empresas que se voltam para o mercado estrangeiro desde sua concepção, como também há empresas com certo histórico estratégico voltado para o mercado nacional, e, em virtude de oportunidades surgidas no exterior, acabam redirecionando sua estratégia para aproveitar essas oportunidades.

## 5.1 Limitações e pesquisas futuras

Este trabalho apresenta algumas limitações. Primeiro, as usuais limitações inerentes a um estudo de caso. Mesmo usando vários casos, nossa pesquisa não apresenta resultados universalmente generalizáveis. Os dados obtidos são pertinentes para o contexto das três empresas, mas estudos futuros podem testar empiricamente as proposições com dados coletados por *survey* a uma amostra mais extensa de empresas. Será, assim, possível inclusive analisar fatores específicos à empresa e suas capacidades competitivas que alavancam na internacionalização. Este estudo poderá, então, contribuir para um melhor entendimento de como internacionalizar empresas de baixa intensidade tecnológica num setor dominado por uma produção relativamente indiferenciada.

As vertentes teóricas utilizadas do EI e da OE para efeitos de elaboração das proposições e análise dos dados ensejaram interpretações qualitativas coerentes

com as características das duas vertentes. Contudo, não foram considerados aspectos econômicos ou eventuais vantagens de produção que as empresas podem apresentar, afinal é mais fácil produzir as commodities exportadas pelas três empresas no Brasil do que na Europa, e a partir daqui poderia ser identificada alguma variável que influenciaria no processo de internacionalização.

De modo similar, despontam inúmeras vias para pesquisas futuras. Primeiro, notamos a pertinência de se examinar os fatores ou recursos específicos à empresa (Barney, 1991) e fatores específicos aos empreendedores-proprietários e suas redes relacionais na internacionalização. Os dados foram coletados junto à PME fruticultoras, isso sugere que futuros trabalhos poderiam testar os construtos do EI e OE sobre o fenômeno da internacionalização de PME que atuam em outros setores da economia para comparar os resultados a serem obtidos com os resultados do presente trabalho. Também, considerando-se que os três casos estudados foram de empresas que não experimentaram o fenômeno da rápida internacionalização, futuras pesquisas poderiam verificar se realmente existem diferenças entre processos de internacionalização de PME que se voltam para o mercado exterior pouco tempo após sua criação, para PME que inicialmente possuem como foco estratégico o mercado doméstico e após alguns anos, optam pela internacionalização.

## REFERÊNCIAS

- Beling, R. R. (Ed.).(2014). *Anuário Brasileiro da Fruticultura 2014*. Recuperado de <[http://www.grupogaz.com.br/tratadas/eo\\_edicao/4/2014/03/20140325\\_3d8463877/flip/#24](http://www.grupogaz.com.br/tratadas/eo_edicao/4/2014/03/20140325_3d8463877/flip/#24)>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1231-1241.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Totowa: Barnes & Noble.
- Campos, T. (2010). *Gestão Estratégica Voltada para a Exportação em Micro e Pequenas Empresas Fruticultoras*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.

- Covin, J., & Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(4) 35-50.
- De Clercq, D., & Bosma, N. (2008). An exploratory study of international commitment by nascent and existing firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 293–308.
- Dunning, J. (1980). Towards an Eclectic Theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business*, 8(1), 1-31.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.
- Gabrielsson, M.; Kirpalani, V.; Dimitratos, P.; Solberg, C. & Zucchela, A. (2008). Conceptualizations to advance born global definition: A research note. *Global Business Review*, 9(1), 45–50.
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Holmlund, M., Sören, K., & Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized enterprises internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(5) 459–475.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martens, C., Freitas, H., & Andres, R. (2011) Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: Proposições preliminares. *Revista Eletrônica de Administração*, 69(2), 424-450.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Morrow, J. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3, 59-61.

- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 45-64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-552.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(SI), 5–16.
- Porter, M. (2005) *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005) The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14, 147–166.
- Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1), 17-41.
- São Paulo (Estado). (2014). *Regulamento do ICMS do Estado de São Paulo*. Recuperado de:  
<[http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sfaz\\_tributaria:vtribut](http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sfaz_tributaria:vtribut)>
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (2004). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (Vol. 1, 4a ed.). São Paulo: EPU.
- Vieira, M. (2004). Por uma boa pesquisa (Qualitativa em Administração). In D. Zouain, & M. Vieira. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Administração* (pp.13-28). São Paulo: Editora FGV.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wright T, R., & Ricks, D. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of Business Studies*, 25(4), 687-701.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28.