

ULTRAPASSANDO BARREIRAS INTERNACIONAIS: UM CASO DO AGRONEGÓCIO NA VISÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

OVERCOMING BARRIERS INTERNATIONAL: A CASE IN AGRIBUSINESS MANAGEMENT STRATEGIC VISION

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE¹
WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES²
VIVIANE SANTOS SALAZAR³
LÍLIAN CAPORLÍNGUA GIESTA⁴

RESUMO: Este caso de ensino tem o objetivo de estimular o debate acerca dos desafios da internacionalização enfrentados por gestores de uma empresa do agronegócio. No Brasil, o seu principal produto é a castanha de caju. Ao seguir a estratégia de expansão internacional, a empresa escolheu os EUA para instalar a primeira subsidiária. Para continuar a exploração de novos mercados, pode-se questionar sobre as vantagens da implementação de estratégias e os recursos essenciais. Além disso, o caso pode ser utilizado no nível de graduação como de pós-graduação na área da Administração Estratégica.

Palavras-chave: Estratégia de internacionalização, gestão estratégica, caso de ensino.

ABSTRACT: This teaching case aims to stimulate debate about the challenges of globalization faced by managers of an agribusiness company. In Brazil, its main product is cashew nuts. By following the strategy of international expansion, the company chose to install the first U.S. subsidiary. To continue to explore new markets, one can wonder about the advantages of implementing strategies and essential resources. Moreover, the case can be used at the undergraduate level and graduate in the field of strategic management.

Keywords: Internationalization strategy, strategic management, teaching case.

Sumário: 1 Introdução - 2 Grupo FAN - 3 O processo de internacionalização - 3.1 Exportação - 3.2 Subsidiária de operações - 3.3 Subsidiária em Gana (África) - 4 Aspectos empresariais críticos a serem considerados - 5 Questões para discussão - 6 Notas de ensino - 7 Fontes de obtenção de dados – Referências.

¹Doutora em Administração (PROPAD/UFPE), docente e coordenadora do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-árido. E-mail: yakarav@gmail.com

²Doutorado em Management Sciences - University of Manchester Institute of Science and Technology (1988); Pós-Doutorado - University of Texas at Austin (1998). Professor do PROPAD/UFPE. E-mail: walter.moraes@ufpe.br

³Doutoranda e Mestre em Administração (PROPAD/UFPE), docente da UFPE. E-mail: viviane_salazar@yahoo.com.br

⁴Doutora em Administração (UFRGS), docente e vice-coordenadora do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-árido. E-mail: ligiesta@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é uma realidade não apenas nos países de primeiro mundo, mas também, nos que estão em desenvolvimento. O Brasil vem seguindo esta tendência, apresentando certo papel de destaque, já que dados de 2008 e 2009 ratificam que o país é o maior exportador sul-americano (SECEX, 2010). Em 2010, o Brasil alcançou US\$ 383,6 bilhões com o comércio exterior e quando se compara com o resultado de 2009, percebe-se um crescimento de 36,6% (MDIC, 2011a). O primeiro semestre de 2011 foi marcado por um valor exportado de US\$ 118,3 bilhões, o que significa 31,6% de crescimento em relação ao mesmo período de 2010 (MDIC, 2011b).

Regiões brasileiras que, a priori, não teriam vocação para operar em negócios internacionais se mostram capazes de atuar nesse segmento. Um exemplo disso é o semiárido nordestino, conhecido por suas características marcantes de clima e vegetação ressaltadas nos períodos de seca (SILVA, 2007). Tentando vencer esse estigma que aparenta não ser favorável ao desenvolvimento econômico, no semiárido potiguar, organizações se destacam na busca por recursos para operar no mercado internacional.

Na cidade de Mossoró-RN, esse cenário se tornou realidade. A balança comercial do Rio Grande do Norte demonstra que o município manteve, ao longo dos últimos quatro anos, o maior índice de exportação do Estado (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2010). A castanha de caju, as ceras vegetais, o sal marinho, os melões frescos dentre outras frutas, são os principais produtos exportados pelo município mossoroense. Neste panorama, destaca-se a castanha de caju que é responsável por aproximadamente 50% do que é exportado por Mossoró (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2010). O Grupo Empresarial FAN, formado pela USIBRAS (detentor das marcas Dunorte e Nutsco), possui uma trajetória singular de internacionalização, por ser a líder de mercado na região.

O Grupo FAN é uma corporação familiar que ainda é dirigida pelo seu fundador. No portfólio de produtos, as amêndoas são responsáveis pela internacionalização, iniciada com a exportação, evoluindo para a subsidiária nos Estados Unidos. Para isso, o dirigente explorou oportunidades e continua enfrentando riscos com o apoio da gestão estratégica.

Diante desse contexto e devido a sua importância regional e nacional, os leitores terão a oportunidade de se colocar no papel dos dirigentes para refletir sobre os desafios e as oportunidades existentes no processo de internacionalização, relacionado ao campo da Administração Estratégica. Portanto, este caso de ensino tem o objetivo de estimular o debate acerca dos desafios da internacionalização enfrentados por gestores de uma empresa do agronegócio.

2 GRUPO FAN

A formação da corporação se fundamenta na importância do membro fundador,

cuja jornada profissional teve início quando começou a trabalhar aos 16 anos no posto de gasolina de seu pai na cidade de Mossoró, em 1960. Após alguns anos, paralelamente a essa atividade, ele se tornou intermediário entre o produtor rural e as fábricas de beneficiamento de castanha de caju, ao negociar a compra e venda. Em 1974, assumiu a direção do posto de gasolina e depois firmou contrato de transporte de combustível com a Petrobrás, ampliando o negócio para o segmento de transporte.

Visualizando o potencial da castanha de caju, em 1979, o futuro fundador do Grupo FAN estabeleceu parceria com um amigo de infância, e dela surgiu a USIBRAS, que beneficia castanha de caju em Mossoró-RN. Após sete anos, em 1986, o empreendedor adquiriu a parte do sócio. Por não ter o capital necessário, fez parceria com um empresário cearense que conhecia a atividade de beneficiamento de castanha de caju. Passados mais sete anos, o fundador da empresa adquiriu as ações do sócio e se tornou único proprietário.

Simultaneamente a esses acontecimentos, o Grupo FAN se fortaleceu por meio da ampliação do portfólio de negócios. Com a USIBRAS, os postos e a distribuidora de combustível, foram inaugurados a *factoring*, a transportadora, o cartão de crédito FAN e a construtora de imóveis. Assim, o Grupo FAN mostra-se como uma corporação familiar que faz uso de estratégia de diversificada não-relacionada, diante de um portfólio de negócios que permite atuar em diversos setores.

No segmento de beneficiamento de castanhas de caju, em 2002, foi instalada outra fábrica da USIBRAS em Aquiraz-CE, e dois anos depois, a Nutsco foi fundada em New Jersey nos EUA. Com a implementação dessa unidade no território americano, a empresa passou a trabalhar com diferentes amêndoas. Atualmente, as atividades diárias de cada unidade de negócio, inclusive as dos EUA, são gerenciadas por seus filhos. Assim, o fundador do Grupo FAN tem as funções de gestor corporativo, negociador e consultor.

Vale ressaltar que a USIBRAS possui destaque tanto em relação ao número de funcionários que se aproxima de 1.400 e valor total exportado nos Estados do RN e CE. As informações disponibilizadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011) enquadram cada uma das duas unidades (RN e CE) na faixa de exportação entre 10 e 50 milhões de dólares. A sede de Mossoró vem mantendo uma média equilibrada ao longo desses últimos nove anos, enquanto que a fábrica de Aquiraz inaugurada, em 2002, iniciou a exportação em 2003, com desempenho crescente ao longo dos anos.

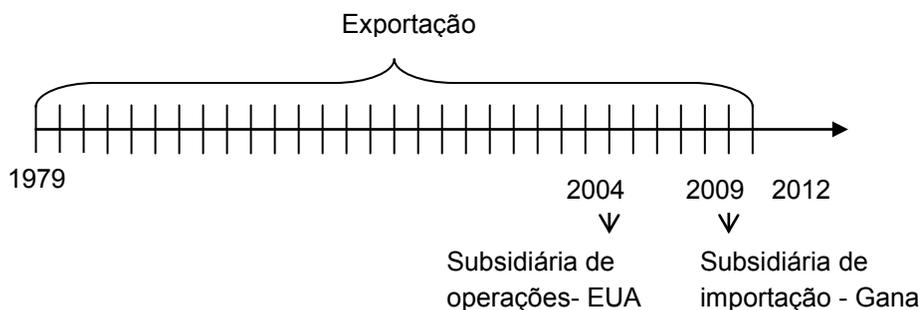
3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para que o processo de internacionalização tivesse início, foi necessário o desenvolvimento de alguns recursos essenciais para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades durante o início da expansão internacional. Além disso, destaca-se que

diferentes desafios e oportunidades influenciaram o comércio exterior da companhia.

Em meados de 1979, a organização iniciou o processo de internacionalização por meio da exportação. Em seguida, investiu numa subsidiária de operações nos Estados Unidos, inaugurada em 2004. Mais recentemente em 2009, em parceria com mais alguns concorrentes brasileiros, montou um escritório de importação na África para comprar matéria-prima (castanha de caju *in natura*) e principalmente, estudar o mercado e as condições da região para instalar uma unidade fabril no continente africano (ver Figura 1).

Figura 1. Fases de internacionalização do negócio de beneficiamento de amêndoas do Grupo FAN



Fonte: Elaborada pelos autores (2012).

Vale ressaltar que se trata de uma *born global*. A empresa foi criada, desde o início, para atender principalmente o mercado internacional. Outro fato, é que o processo de internacionalização da USIBRAS/Nutsco ocorre em uma sequência de estágios gradativos.

3.1 EXPORTAÇÃO

O propósito inicial sempre foi exportar castanha de caju e o óleo LCC (líquido da casca da castanha). Para alcançar esse objetivo, a firma começou a exportar via agentes nacionais, caracterizando-se como o modo de entrada indireto no exterior. Os Estados Unidos, que apontavam como líder mundial no consumo de amêndoas, foi a primeira nação a ser atendida, passando depois para países da Europa. Nessa época, em meados de 1979 até 1990, 50% do total da produção era exportada.

Nessa primeira fase da exportação, a variedade e a qualidade do produto foram determinantes. As informações adquiridas definiram a seleção dos primeiros mercados internacionais. A liquidez financeira do Grupo FAN era consequência do modo de gerir do

fundador e de sua visão empreendedora.

A segunda fase da exportação, iniciada em 2000 e que permanece até os dias atuais, está mais ampla e atende aos EUA, aos países europeus, ao oriente médio, dentre outras nações. Com relação ao produto, destacam-se nessa etapa: qualidade/certificação, produção, marca e reputação. O fator determinante para a escolha de novos mercados se baseia nas informações sobre o mercado consumidor. O empreendedor manteve-se capitalizado financeiramente e munido de conhecimento adquirido especialmente nas redes de relacionamentos. Nessa etapa, a exportação ganhou outra dimensão. Além da forma indireta, a firma passou a exportar diretamente a partir de 2000. O que favoreceu essa nova concepção foi a inauguração de mais uma fábrica no Ceará em 2002 e a organização de um departamento dentro da empresa específico para tratar de comércio exterior. Vale ressaltar que tanto a exportação direta quanto a indireta ainda são utilizadas pelo Grupo FAN, principalmente em mercados mais arriscados.

Quanto ao produto, o foco não é o plantio de cajueiros. A firma compra as castanhas de caju dos produtores do Nordeste brasileiro e, quando há falta de matéria-prima, importa da África. Os recursos impactam diretamente nos produtos fabricados, a variedade, a qualidade e o modo de produzir, elementos que podem trazer diferencial competitivo. Além disso, o custo relativo de produção é significativo para decidir onde e para quem vender. A reputação, conquistada pela venda de produtos de qualidade, que fortaleceu a marca, também é compreendida como uma capacidade diferenciadora da empresa (KAY, 1996) e foi crucial para a ampliação do negócio.

Há uma vantagem na comercialização, considerando que a castanha de caju não é negociada em consignação. O produto é exportado com quase todas as garantias de recebimento do pagamento. Além disso, não se estraga com facilidade, é bem menos perecível que as frutas *in natura*, por exemplo.

Em relação à escolha dos países que se desejou exportar, não se levou em conta as diferenças culturais relacionadas ao Brasil, nem o estágio do produto, mas, a cultura de consumo do produto. O empreendedor obteve apenas a informação de que os EUA eram os maiores consumidores mundiais, e com tal dado escolheu primeiramente esse mercado para exportar.

Quanto ao papel do empreendedor, acredita-se que foi primordial para o processo de internacionalização. O aspecto principal da sua gestão é a capitalização financeira. Enquanto os seus concorrentes ficaram endividados, a USIBRAS se sustentou no Grupo FAN, que por sua vez apoiou-se na administração do portfólio de negócios em seis segmentos para continuar no mercado.

Além disso, as decisões do dirigente, consequência da sua visão, da aprendizagem, conhecimento e experiência foram relevantes. O conhecimento colaborou

na associação dos recursos que serviram de base para as atividades, maximizando os rendimentos.

3.2 SUBSIDIÁRIA DE OPERAÇÕES

A empresa partiu da exportação para investir diretamente numa subsidiária de operações nos EUA que atende principalmente aos mercados americano e canadense. No que se refere ao produto, com a subsidiária nos EUA, a empresa ampliou o seu portfólio, incluindo outros tipos de amêndoas além da castanha de caju. A firma realizou a estratégia de integração vertical por meio da unidade americana que passou a torrar o produto, salgar e embalar, fazendo exatamente, as etapas do processo produtivo dos clientes da USIBRAS. A integração vertical é uma opção para fortalecer a cadeia de valor por meio da verticalização a montante ou a jusante. Nesse caso, a estratégia de integração vertical foi adotada para frente, e acontece quando a empresa congrega fases realizadas por seus compradores, interagindo mais com os consumidores. A integração vertical trouxe vantagem competitiva para a organização.

A escolha do local de instalação da subsidiária foi motivada principalmente pelo fato dos americanos formarem o maior mercado consumidor de amêndoas. Para ser viável a execução desse objetivo, a organização foi beneficiada com incentivos proporcionados pelo país anfitrião, a exemplo dos benefícios fiscais, fortalecendo o seu *pool* de recursos.

Dentre esses incentivos, o fundador da empresa optou por não financiar a construção da unidade com recurso financeiro americano. Ele entendeu que era arriscado e desnecessário, visto que possuía recursos próprios. Ainda em relação ao empreendedor, ficou evidente que a visão colaborou nessa decisão, saindo na frente dos concorrentes brasileiros.

Ademais, a Nutsco é a primeira unidade brasileira do segmento a se instalar num país estrangeiro. O fundador (2010) da empresa relata a importância das redes de relacionamento nesse processo:

A instalação da unidade torradora nos EUA foi apoiada em sua rede de relacionamentos. [...] oportunidades de negócios, foram os contatos e experiências com outros executivos do setor de beneficiamento de castanhas de caju, por meio de participação em feiras, congressos em níveis nacionais e internacionais.

Mesmo com vários fatores favoráveis, devido à inauguração da unidade nos Estados Unidos, alguns importadores (atravessadores americanos) boicotaram a USIBRAS no Brasil. Eles enviaram cartas formalizando a insatisfação e informando que não comprariam mais e justificaram, declarando que a Nutsco passara a ser concorrente em seu mercado, sendo então, uma atitude desleal para eles. Para enfrentar esse problema, a USIBRAS saiu em busca de novos mercados, diminuindo a dependência

dos clientes americanos para aumentar o mix da carteira de clientes. Diante desse acontecimento, a empresa prospectou diferentes mercados: América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.

Discutidos os aspectos da segunda fase do processo de internacionalização, passa-se para o terceiro estágio a seguir.

3.3 SUBSIDIÁRIA EM GANA (ÁFRICA)

Mais recentemente, em 2009, a companhia montou um escritório de compra em Gana, na África. Embora, a unidade da África esteja importando castanha de caju, o gestor tem como principal propósito montar uma subsidiária de operações nesse continente para dar continuidade ao processo de internacionalização. Tendo em vista as peculiaridades regionais, o empreendedor está estudando o mercado.

O diretor das duas unidades brasileiras explica que:

[...] estamos nos direcionando para Gana, na África. Nós estamos olhando, pesquisando. Abrimos empresa lá, compramos uma castanhazinha dela. Três indústrias de castanha. É só um escritório de compra de matéria-prima, uma associação, constituímos uma empresa para fazer uma experiência porque a gente não conhecia. Estamos estudando colocar uma fábrica lá sozinho ou em conjunto com as três empresas.

Por fim, vale ressaltar que a Índia, o Vietnã, o Brasil e a África são os maiores produtores mundiais de castanha de caju. Porém, no beneficiamento da castanha de caju, apenas a Índia e o Vietnã concorrem com o Brasil. Além disso, estão localizados próximos a diversos mercados consumidores. Devido ao corte manual no processo produtivo, os custos de produção são mais baixos. Diante dessas informações, a existência de uma subsidiária em Gana, provavelmente, traria mais vantagem competitiva para a companhia.

4 ASPECTOS EMPRESARIAIS CRÍTICOS A SEREM CONSIDERADOS

Os dados permitem dizer que os recursos estratégicos influenciaram o processo de internacionalização por meio das atividades relacionadas ao produto, à localização e ao empreendedor que estiveram presentes durante a fase de exportação e no segundo momento, com a implantação da subsidiária integral nos EUA. Quanto ao terceiro estágio marcado pela abertura do escritório de compras, surgiu como uma ação estratégica peculiar na internacionalização.

A exportação é operacionalizada por meio de um modo de entrada em novos mercados, como também, naqueles mais arriscados. A variedade, a qualidade, a certificação, a produção, a marca e a reputação foram os recursos relacionados ao produto

que fizeram com que o processo de internacionalização ocorresse. Os locais selecionados para exportar contaram com o apoio da informação e do papel do empreendedor que detinha: recursos financeiros, visão, gestão, relacionamento e conhecimento.

A montagem da subsidiária integral também foi viabilizada por meio de recursos estratégicos: ampliação do portfólio e integração vertical (produto); informação e incentivos (localização) e recursos financeiros, visão e relacionamento (empreendedor). Com isso, pode-se perceber que a sinergia entre produto, localização e empreendedor e os recursos tangíveis e intangíveis relacionados fomentaram a internacionalização da corporação, demonstrando a complexidade do processo.

As informações também demonstram que o fundador atua como um maestro na corporação. Embora os filhos dirijam cada segmento de negócio do grupo empresarial, o fundador faz a sinergia, com isso, apresenta certa fragilidade no futuro do Grupo Empresarial. Especialmente no processamento de amêndoas, dois de seus filhos administram as três unidades, um deles reside no Brasil e responde pelas fábricas da USIBRAS, enquanto, o outro está na direção da unidade nos EUA. Talvez, fosse necessário refletir sobre a possibilidade de modificar o tipo de governança, mesmo que seja apenas no segmento de amêndoas, para garantir a longevidade internacional da empresa.

Outro fato de destaque é que a companhia optou pelo não cultivo do cajueiro. Essa atitude foi percebida como uma vantagem, mesmo sendo a aquisição da matéria-prima (castanha de caju e amêndoas em geral) responsável pela maior parcela do custo de produção, minimizando o risco advindo do cultivo da fruticultura. Quando ocorre quebra na safra brasileira, por exemplo, os gestores importam a amêndoa de outros países.

Portanto, este caso suscita questões relevantes que serão apresentadas a seguir.

5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Destaca-se que as questões propostas para discussão podem ser adaptadas de acordo com os conteúdos abordados na disciplina.

- Com base nos estudos de administração estratégica, a que se deve o sucesso da internacionalização da empresa?
- Quais são as características empreendedoras do fundador da corporação que influenciaram a internacionalização ao longo do tempo?
- Como pode ser caracterizado o ambiente de negócios da empresa? Quais as principais oportunidades e ameaças do seu ambiente?

- Descreva o ambiente interno da organização, identificando as suas forças e fraquezas.
- Há recursos que viabilizam o alcance de vantagens competitivas? Fundamente a sua resposta com o conceito da RBV (visão baseada nos recursos).
- Discuta as vantagens e desvantagens dos modos de entrada adotados nos mercados estrangeiros.
- A empresa adotou alguma estratégia genérica de Porter? Explique.
- Quais são as forças e fraquezas advindas da gestão familiar? Como pode afetar a internacionalização?

6 NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

- Conduzir os alunos à reflexão dos desafios de empreender no processo de internacionalização ligados à administração estratégica se colocando no lugar dos gestores da empresa;
- Relacionar o embasamento teórico de Administração Estratégica às atividades desenvolvidas pela empresa em foco.

Utilização recomendada

O caso pode ser utilizado tanto no nível de graduação como de pós-graduação, posterior ou concomitante aos conceitos básicos de administração estratégica, negócios internacionais e empreendedorismo. Recomenda-se o uso, especialmente em sessões que discutam sobre visão baseada em recursos, internacionalização e empreendedorismo.

Plano de classe

O propósito do plano de classe é organizar a discussão do caso para a sua melhor compreensão. Três tópicos principais poderão ser abordados: a empresa e os recursos competitivos; o ambiente de negócios; produto; localização e; o empreendedor.

Parte 1 – A empresa e os recursos competitivos

Nessa primeira parte da discussão do caso, o instrutor poderá esclarecer aos estudantes informações sobre o Grupo FAN. O objetivo é demonstrar os fatores que subsidiaram o seu desenvolvimento, bem como os elementos que dificultaram esse processo.

- Identificar as forças e fraquezas

No debate sobre os fatores fortes, salientar o papel da vantagem competitiva

no processo de posicionamento da empresa. Outro aspecto fundamental é o *know how* adquirido com o passar dos anos.

Quanto às fraquezas, destacar que se trata de uma corporação com administração familiar que se esforça para contratar profissionais capacitados. Além disso, comentar sobre a questão da influência do proprietário, quais seriam as consequências desse tipo de governança.

As forças podem ser destacadas com o apoio da abordagem teórica da visão baseada em recursos. A perspectiva teórica da visão baseada em recursos vem sendo contemplada explícita ou implicitamente na internacionalização (KOVACS, 2009).

O grande marco da visão interna da firma ocorreu com a obra da economista Penrose (2006), em 1959. A autora percebeu que para enfrentar as forças externas à empresa e para manter a taxa de crescimento, era necessário ter recursos e capacidades significativos. Os ganhos econômicos adquiridos com o crescimento também foram identificados como uma oportunidade de se fortalecer. Essa perspectiva inspirou Wernerfelt (1984) e Barney (1991), levando-os a ampliar o conhecimento sobre o assunto.

Barney (1991) demonstrou que para se alcançar a vantagem competitiva, os recursos não apenas precisam ser heterogêneos e imóveis, mas também, valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – VRIL – que mais recentemente, o critério de ser insubstituível foi superado pela necessidade de organizar os recursos, tornando-se o modelo VRIO (BARNEY, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007). Barney (2002) explica que o capital financeiro, o físico, o humano e o organizacional são categorias de recursos, divergindo parcialmente da nomenclatura de outros autores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Quanto às capacidades, são atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos recursos, enquanto que as competências favorecem a implementação de certas estratégias de diversificação corporativa.

Peteraf (1993) compartilha com Barney (1991) que a heterogeneidade e a imperfeição da mobilidade dos recursos embasam o alcance da vantagem competitiva. Esses dois critérios, em conjunto com os requisitos de averiguar os limites posteriores e anteriores à competição formam as quatro condições para se ter vantagem competitiva sustentável. Desse modo, a contribuição da autora esteve na demonstração do papel do tamanho da empresa e por ter considerado os limites decorrentes da competição.

Ao observar as propostas desses autores clássicos, é possível identificar que a RBV explica a formação de vantagens competitivas por meio da existência de recursos, capacidades e competências especiais da firma.

Parte 2 – O ambiente de negócios

- Descrever a influência do ambiente externo nas ações estratégicas.

A discussão pode ser guiada com o apoio do conceito de contexto em que as estratégias são adotadas (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Nesse sentido, deve-se observar o papel do ambiente social, político e econômico

nacional e internacional.

- Identificar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios da organização.

Aqui, o instrutor conduz o debate demonstrando ao aluno que a organização aprendeu ao longo do tempo, por isso, é importante levar a experiência em consideração. Além disso, debater sobre quais são as barreiras de entrada e saída dessa indústria (PORTER, 1986).

Parte 3 – Produto

No processo de internacionalização, os dirigentes organizacionais precisam definir qual produto exportar. Root (1994) declara que esta é uma das primeiras decisões a serem tomadas quando se deseja atuar em países estrangeiros.

Quanto ao processo produtivo, Vernon (1966) demonstra que o custo relativo de produção não é o único elemento significativo na elaboração de um novo produto, mas há a influência da evolução das vantagens comparativas de custos. A essas vantagens compreendidas como dinâmicas, o autor fez articulação com a teoria do investimento (produtivo). Ressalta-se que esse embasamento teórico também foi apontando pela RBV como significativo (BARNEY, 2002; PENROSE, 2006).

Nessa perspectiva de internacionalização, o investimento no exterior ocorre conforme a fase do ciclo do produto, demonstrando o seu poder de influência no processo de comercialização, de produção e de estratégia (VERNON, 1966). De certo modo, essa força também é evidenciada por Wernerfelt (1984), principalmente, como um elemento relacionado aos recursos estratégicos da firma.

Ao lançar um olhar mais crítico, percebe-se que o modelo de Vernon (1966) é restrito por ter a inovação de produtos industriais direcionada ao público de alta renda. A visão unilateral dos determinantes da inovação e internacionalização da produção compromete a generalização da proposta do autor. Pode-se também levar em consideração que na atualidade não é necessário esperar o pleno desenvolvimento do produto para iniciar a internacionalização, pois sabe-se que há produtos formados por componentes de vários países.

No Paradigma Eclético de Internacionalização da Produção (DUNNING, 1988), considera-se a influência de custos transacionais e da alocação de recursos na dinâmica das multinacionais (MNEs). Nesse sentido, para obter sucesso na produção internacional, as MNEs precisam conseguir vantagens por meio de ativos e transações, como previsto na RBV.

Portanto, para a USIBRAS, o foco não está no plantio de cajueiros. A firma compra as castanhas de caju dos produtores do Nordeste brasileiro e quando há falta de matéria-prima, importa da África. Diante dessa informação, comprovou-se o que Wernerfelt (1984) havia apresentado: os recursos têm certa ligação com os produtos fabricados, a variedade, a qualidade, o modo de produzir pode ser algum dos diferenciais do produto. Além disso, o custo relativo de produção é significativo para decidir onde e

para quem vender (BARNEY, 2002; PENROSE, 2006; VERNON, 1966).

Parte 4 - Localização

A seleção dos mercados internacionais precisa ser definida em paralelo à deliberação do tipo de produto. A escolha dos países ocorre quando a empresa deseja exportar e no grau mais avançado, quando se almeja investir na construção de subsidiária de produção. Há casos em que a preferência por certas nações dependerá da distância psíquica entre os países (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

Por outro lado, Vernon (1966) explica que dependendo do tipo e do estágio do ciclo do produto, pode-se manter a produção no país de origem ou em outra nação desenvolvida ou num país em desenvolvimento. Segundo essa perspectiva, enquanto o custo marginal do produto mais o de transporte dos bens a serem exportados for inferior ao custo unitário de produção no país anfitrião, deve-se continuar produzindo no país de origem sem investir diretamente no exterior. Dunning (1988) explica que o propósito está não apenas em analisar a racionalidade da economia internacional, mas também, compreender o impacto dos ativos trocados nas atividades das multinacionais, aproximando-se dos pressupostos da RBV.

Em termos da visão baseada nos recursos, Sharma e Erramilli (2004) se apoiam nessa abordagem para explicar a escolha dos modos de entrada em mercados internacionais. Os autores explicam que as principais decisões estratégicas são a de locação e de propriedade de ativos. Eles compactuam com os preceitos da RBV por perceber que os recursos da firma precisam ser únicos, ou seja, é necessário que tenham imobilidade e heterogeneidade. Quanto aos do tipo intangíveis, os autores afirmam que além do fortalecimento da relação com os clientes, as firmas precisam criar relacionamentos de confiança e com comprometimento, seguindo o que é defendido por Morgan e Hunt (1994).

Nessa perspectiva, Porter (1999) enfatiza a necessidade de elevar o nível de qualificação dos recursos humanos de um país, por ser um dos fatores relevantes na escolha do local que manterá relações comerciais. Esse pensamento se aproxima do Modelo da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), embora, neste caso, o dilema de recursos humanos enfrentado na internacionalização esteja relacionado, principalmente, a transferências de pessoal entre a matriz e suas subsidiárias.

A escolha da localização das unidades operadas por *joint venture*, aquisição e outras modalidades precisa ser cuidadosa. Isso porque a obtenção de recursos e capacidades das organizações que são agregadas na *joint venture*, por exemplo, fortalece internamente a firma (LAM; WHITE, 1999). Esse pensamento é semelhante ao que é indicado por Penrose (2006) e Wernerfelt (1984), para eles, a aquisição e a fusão são meios para adquirir recursos e capacidades de outras empresas.

Portanto, para a USIBRAS, a escolha dos países que se desejou exportar, o gestor não levou em conta a distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009),

nem o estágio do produto (VERNON, 1966), mas a cultura de consumo do produto. O empreendedor obteve apenas a informação de que os EUA eram os maiores consumidores mundiais, e com este dado escolheu primeiramente esse país para exportar. Na segunda fase da exportação, a ampliação do mix de mercado ocorreu mais fortemente após o boicote de alguns clientes americanos por se sentirem prejudicados com a abertura da subsidiária Nutsco nos EUA. Diante desse acontecimento, a empresa prospectou diferentes mercados: América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio, ampliando a carteira de clientes.

Parte 5 - Empreendedor

Para implementar a estratégia de internacionalização, o empreendedor, ao escolher o país, precisa averiguar se há benefícios transacionais ou redução dos custos (DUNNING, 1988). Partindo desse ponto, tem-se o papel das decisões gerenciais no processo de internacionalização. Lam e White (1999) comentam que no Modelo da Escolha Adaptativa, o caminho a ser percorrido para uma firma se internacionalizar depende da seleção de alternativas relacionadas à estratégia, à estrutura e aos recursos humanos. Além disso, a consistência interna dessas decisões é relevante para se obter sucesso. Nesse caso, o modelo da Escolha Adaptativa é complementar aos modelos de estágio representados pelo Ciclo do Produto, Processo de Internacionalização de Uppsala e Internacionalização Relacionada com Inovação.

No ponto de vista do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988) e do Modelo da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), o desempenho satisfatório na internacionalização é conquistado pelos acertos nas decisões e o grau de centralização do poder entre a matriz e suas subsidiárias. É importante considerar que mesmo existindo autonomia gerencial em cada subsidiária, a estratégia do nível corporativo recebe pressão do ambiente, com isso, o desafio do estrategista está na habilidade de tratar as diversas influências internacionais (ROSENZWEIG; SING, 1992).

Para enfrentar essas forças ambientais, a experiência (DUNNING, 1988), o conhecimento e a aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009) do empreendedor são essenciais. Esses aspectos facilitam a associação dos recursos que servem de base para as atividades, maximizando os rendimentos (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Nesse sentido, Penrose (2006) aponta que a experiência, a aprendizagem e o conhecimento viabilizam o fortalecimento dos recursos organizacionais.

Complementar a essa discussão, Johanson e Vahlne (2009) incluem o papel das redes no processo. O comprometimento e a confiança (FAULKNER, 1998) nas redes de relacionamentos surgem como fonte de desenvolvimento de oportunidades. Os autores reconhecem a importância do empreendedor por ele ter a função de identificar as oportunidades e os recursos adequados. Verifica-se a existência do alinhamento dessa perspectiva teórica de internacionalização com a abordagem da RBV. As redes, a aprendizagem, o comprometimento e a confiança favorecem a concepção da vantagem

competitiva, sendo aspectos difíceis de serem copiados pela concorrência.

Percebe-se que a visão baseada em recursos traz contribuições significativas para os estudos de negócios internacionais. Principalmente, por demonstrar que recursos gerenciais conhecidos também como organizacionais (tamanho da firma, experiência e distribuição, experiência de gerenciamento em marketing), recursos empreendedores como pesquisa sobre o mercado exportador, avaliação do mercado estrangeiro e característica do empreendedor; e recursos tecnológicos são cruciais para se alcançar desempenho superior nas exportações (DHANARAJ; BEAMISH, 2003).

Tratando-se da realidade da USIBRAS, acredita-se que o papel do empreendedor foi primordial para o processo de internacionalização. O aspecto principal da sua gestão é a capitalização financeira. Enquanto que os seus concorrentes estão endividados, o Grupo FAN apoiado na administração de negócios em seis segmentos, conseguiu se sustentar ao longo do tempo. Esse recurso tangível (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) demonstra ser essencial no segmento do agronegócio.

Além disso, as decisões do dirigente, consequência da sua visão, da aprendizagem, conhecimento e experiência foram relevantes (DUNNING, 1988; LAM; WHITE, 1999; ROSENZWEIG; SING, 1992). O conhecimento colabora na associação dos recursos que servem de base para as atividades, maximizando os rendimentos (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Esse entendimento aponta que a experiência, a aprendizagem e o conhecimento viabilizam o fortalecimento dos recursos organizacionais (PENROSE, 2006), destacando-se também as redes de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

7 FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

A decisão de selecionar o negócio de beneficiamento de amêndoas do Grupo FAN constituído pelas duas unidades da USIBRAS e uma da Nutsco foi motivada pela sua representatividade econômico-social, por possuir subsidiária de produção nos EUA e por ela ser uma das líderes de mercado do segmento de castanha de caju no Brasil.

Quanto à coleta de dados, durante a pesquisa exploratória foram realizadas duas visitas-técnica à fábrica localizada em Mossoró-RN. Nesse momento, além de conhecer a estrutura fabril, houve uma apresentação da trajetória da firma com o apoio de vídeo institucional e a presença de três gestores – de produção, do administrativo e dos recursos humanos. As falas desse encontro foram gravadas, em seguida, transcritas. De posse do material, realizou-se a análise dos dados. Como resultado desse procedimento, percebeu-se a relevância de se estudar a relação entre o produto, a localização, o empreendedor e a visão baseada nos recursos.

Numa segunda fase da pesquisa, para eleger os informantes, definiram-se alguns critérios. Buscou-se selecionar os respondentes, privilegiando aqueles sujeitos com informações sobre decisões de investimento e de implementação das estratégias

de internacionalização da empresa. O primeiro selecionado foi o gerente administrativo da fábrica de Mossoró-RN. Em seguida, os dois filhos do fundador da organização foram entrevistados na fábrica de Aquiraz-CE. Um deles é diretor geral das duas fábricas, a de Mossoró-RN e a de Aquiraz-CE. A filha é gerente comercial da empresa no Brasil e responde por toda negociação com o mercado estrangeiro. Utilizou-se a entrevista semiestruturada, inclusive com o fundador da corporação (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Além disso, foram coletados dados secundários disponibilizados na internet.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson, 2007.

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

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

FAULKNER, David O. The Management of International Strategic Alliances. In: BUCKLEY, Peter J.; BURTON, F.; MIRZA, H. *The Strategy and Organization of International Business*. New York: St. Martin Express, 1998, Cap. 8, p. 128-148.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 53-56.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

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

KAY, John. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

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

MDIC. *Panorama do Comércio Exterior Brasileiro Janeiro-Dezembro 2010*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>>. Acesso em: 19 fev. 2011a.

MDIC. *Panorama do Comércio Exterior Brasileiro Janeiro-Junho 2011*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>>. Acesso em: 11 set. 2011b.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Balança comercial brasileira por município. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>>. Acesso em: 12 out. 2010b.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, 1994.

PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

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

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

PETTIGREW, Andrew. M.; WOODMAN, Richard W.; CAMERON, Kim S. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

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

PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

ROSENZWEIG, Philip M.; SING, Jitendra V. Organizational environments and the multinational enterprise. In: ROOT, Franklin R.; VISUDTIBHAN, Kanoknart. *International Strategic Management: challenges and opportunities*. New York: Taylor & Francis, 1992.

SECEX. Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados. Janeiro-março 2010. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>>. Acesso em: 02 out. 2010.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12. n. 1. winter 2004. p. 1-18.

SILVA, Roberto Marinho Alves da. Entre o Combate à Seca e a Convivência com o Semi-Árido: políticas públicas e transição paradigmática. *Revista Econômica do Nordeste*, Fortaleza, v. 38, nº 3, jul-set. 2007, p. 466-485. Disponível em: < http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1042>. Acesso em: 30 set. 2009.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, p. 191-207, 1966.

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

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

Artigo recebido em: Outubro/2013

Aceito em: Maio/2014