

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

**CAROLINA BURNIER PACHECO**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: ESTUDO DE  
CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

**Orientadora: Prof. Angela da Rocha, Ph. D.**

Rio de Janeiro

**Maio, 2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Carolina Burnier Pacheco**

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: estudo de caso de uma  
empresa brasileira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração (Negócios Internacionais), Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Angela da Rocha, Ph. D.

Rio de Janeiro

Maio, 2007

Carolina Burnier Pacheco

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: estudo de caso de uma  
empresa brasileira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração (Negócios Internacionais), Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovada em

---

(Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Angela da Rocha, Coppead/UFRJ – Orientadora)

---

(Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Letícia Moreira Casotti, Coppead/UFRJ)

---

(Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva, PUC)

Rio de Janeiro

Maio, 2007.

## RESUMO

PACHECO, Carolina Burnier. **Processo de internacionalização no agronegócio**: estudo de caso de uma empresa brasileira. Rio de Janeiro, 2007. Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ângela da Rocha. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD/ URFJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

A evolução do comércio mundial e a globalização tornaram o processo de internacionalização de empresas um objeto de estudo em destaque na administração. No Brasil estas mudanças podem ser claramente percebidas nas relações comerciais externas, no ambiente competitivo das empresas, e nas estratégias por elas adotadas. Com o propósito de entender melhor os processos de decisão empresariais que conduzem à internacionalização, esta dissertação analisou o processo de internacionalização de uma empresa brasileira do agronegócio. Inicialmente foi feita uma revisão de literatura relativamente às três principais correntes teóricas que tratam da internacionalização de empresas: as teorias comportamentais, as teorias econômicas e os estudos relativos às empresas *born globals*. Utilizou-se o método de estudo de caso, analisando-se a criação e o desenvolvimento de uma empresa exportadora. As informações foram coletadas de fonte secundárias na própria empresa e em relatórios publicados, e de fontes primárias, em particular entrevistas com os dirigentes da organização estudada. O uso de diversas fontes possibilitou a triangulação necessária para garantir a confiabilidade das informações obtidas. Procurou-se verificar em que medida as teorias examinadas explicavam o desenvolvimento de uma empresa do agronegócio. Além disto, as perguntas de pesquisa buscavam compreender o que motivou o empreendedor a escolher o mercado externo ao invés do mercado interno para iniciar suas operações e o processo de desenvolvimento de uma empresa exportadora, seus primeiros passos e sua expansão. Os resultados obtidos indicam que os estudos sobre empresas *born globals* são bastante úteis para explicar o processo de internacionalização da empresa examinada. Além disto, alguns aspectos das teorias comportamentais, em particular o modelo de Uppsala, ajudam a entender parcialmente alguns aspectos da evolução internacional da empresa estudada. Já as teorias econômicas de internacionalização foram pouco úteis ao entendimento do processo examinado. A contribuição do presente estudo reside na identificação de uma empresa *born global* no setor de agronegócio, ajudando a estender para este setor a compreensão de um fenômeno até então estudado em setores industriais e, em particular, nos setores de alta tecnologia.

## SUMMARY

PACHECO, Carolina Burnier. **Agribusiness internationalization process**: Study of a Brazilian company case. Rio de Janeiro, 2007. Professor: Prof<sup>ª</sup> Ângela da Rocha. Dissertation (Master in Administration) – COPPEAD/ URFJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

The evolution and globalization of world businesses have made the process of internationalization of companies an object of distinguished study in Administration. In Brazil, those changes can be clearly seen in the foreign trades, in the different companies' competitive attitude and in its strategies. With the purpose of better understanding the decision processes which lead to internationalization, this dissertation analyzed the process of internationalization of a Brazilian agribusiness. Initially, we revised literature regarding the three main theories regarding internationalization: behavioural theories, economic theories and studies related to *born global* companies. We used the case study method, analyzing the creation and development of an export company. Information was collected from secondary sources in the company and in published reports; as well as primary sources, particularly interviews with the directors of the company in study. The use of several sources made it possible to have the necessary triangulation to guarantee the information was trustworthy. We have also tried to verify that as the theories were examined, they could explain the development of an agribusiness. Besides, the questions goal was to understand what motivated the entrepreneurial person to choose the foreign market instead of domestic for the company's operations and also the development process of an export business, its first steps and its expansion. The results obtained indicate that the *born global* businesses studies are very useful to explain the process of internationalization for the company being examined. Some aspects of the behavioural theories, particularly the Uppsala model, helped to understand partially some aspects of the international evolution of a researched company. The economic theories of internationalization were not as useful in understanding the examined process. The contribution of the present study resides in identifying a *born global* in the agribusiness market, helping understand for this market a phenomena that was left for industrial markets, especially high technology markets.

## LISTA DE SIGLAS

BRAPEX	Associação Brasileira dos Exportadores da Papaya
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FDI	Investimento Direto Internacional
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
IBRAF	Instituto Brasileiro de Frutas
IMSP	<i>International Market Selection Process</i>
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural
IQF	<i>Individual Quick Frozen</i>
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>

## SUMÁRIO

<b>Capítulo I – INTRODUÇÃO</b>	07
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO	07
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	07
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	08
<b>Capítulo II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	10
2.1 ENFOQUES TEÓRICOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	10
2.1.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.1.2 TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	21
2.1.2.1 Teoria de Internalização	22
2.1.2.2 Teoria do Poder de Mercado	24
2.1.2.3 Teoria do Ciclo de Vida do Produto no Mercado Internacional	26
2.1.2.4 O Paradigma Eclético	28
2.1.3 TEORIAS RELATIVAS A <i>BORN GLOBALS</i>	30
2.2 SELEÇÃO DE MERCADOS E ESCOLHA DE MODOS DE ENTRADA	39
2.2.1 SELEÇÃO DE MERCADO INTERNACIONAL	39
2.2.2 MODOS DE ENTREDA NO MERCADO INTERNACIONAL	42
2.2.2.1 Licenciamento e outros arranjos contratuais	44
2.2.2.2 Exportação	45
2.2.2.3 Investimento Direto	47
2.3 OUTRAS VARIÁVEIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	48
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS GERENTES	49
2.3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS	50
2.4 ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO	51
2.4.1 TEORIAS SOBRE <i>BORN GLOBALS</i>	52
2.4.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS	53
2.4.3 TEORIAS ECONÔMICAS	54
<b>Capítulo III – METODOLOGIA</b>	55
3.1 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA	55
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	56
3.3. CRÍTICAS AO MÉTODO	58
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.4.1 SELEÇÃO DO CASO	59
3.4.2 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	60
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	62
<b>Capítulo IV – ESTUDO DE CASO</b>	63
4.1 O MERCADO INTERNACIONAL DE FRUTAS	64
4.1.1 A POSIÇÃO DO BRASIL NO MERCADO INTERNACIONAL DE FRUTAS	65
4.1.2 O MERCADO INTERNACIONAL DE MAMÃO PAPAYA E A POSIÇÃO DO BRASIL	68
4.2 A EMPRESA	72
4.2.1 BREVE HISTÓRICO	72
4.2.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES	75
4.2.2.1 Pedro de Faria	75

4.2.2.2 <b>Pedro Burnier</b>	76
4.2.2.3 <b>Marcelo Burnier</b>	77
4.2.3 <b>MOTIVAÇÕES PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA EXPORTADORA</b>	77
4.3 <b>PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	79
4.3.1 <b>INÍCIO DAS OPERAÇÕES</b>	79
4.3.2 <b>DESENVOLVIMENTO DAS EXPORTAÇÕES</b>	82
4.4 <b>ENTRADA NO MERCADO DOMÉSTICO</b>	89
4.5 <b>INVESTIMENTOS</b>	91
4.6 <b>APRENDIZAGEM</b>	92
4.7 <b>OS PASSOS SEGUINTE</b>	94
<b>Capítulo V - ANÁLISE DO CASO</b>	97
5.1 <b>GAIA E O FENÔMENO <i>BORN GLOBAL</i></b>	97
5.2 <b>CASO GAIA À LUZ DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS</b>	101
5.3 <b>CASO GAIA À LUZ DAS TEORIAS ECONÔMICAS</b>	105
<b>Capítulo VI – CONCLUSÃO</b>	109
6.1 <b>CONCLUSÕES</b>	109
6.2 <b>CAMPOS PARA FUTURAS PESQUISAS</b>	115
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	117
<b>ANEXOS</b>	120

## **Capítulo I – INTRODUÇÃO**

### **1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO**

O presente estudo teve como objetivo principal estudar a criação e desenvolvimento de uma empresa exportadora brasileira atuante no setor de agronegócio, buscando verificar em que medida este processo pode ser explicado pelas teorias de internacionalização.

### **1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O estudo sobre a internacionalização de empresas vem se tornando cada vez mais importante. A razão para este destaque está diretamente relacionada à evolução do comércio mundial e à globalização. O forte impacto destas mudanças nos mercados nacionais e no ambiente competitivo das empresas pode ser percebido claramente também no Brasil, com a crescente relação comercial externa, e uma série de mudanças ambientais e culturais.

Nas últimas décadas vêm sendo crescentes a importância e a evolução do comércio mundial como força propulsora do crescimento econômico das nações e fator motivador da globalização. A evolução do comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade e melhorar a eficiência do uso de seus recursos. A globalização dos mercados é uma das principais forças a impactar as empresas atualmente. Enquanto antes as organizações tinham que lutar para construir uma base sólida no mercado doméstico, agora atuam em uma rede aberta, em que a empresa pode ser atacada de qualquer lugar, inclusive no próprio mercado local. Desta forma são cada vez mais raros mercados domésticos protegidos, em que as empresas ficam resguardadas dos concorrentes internacionais.

Por outro lado, a entrada em mercados internacionais apresenta à empresa riscos que não podem ser ignorados. No mercado doméstico, os gerentes encontram-se familiarizados com a cultura, as práticas de negócios, os concorrentes e os clientes. Ao ingressar em mercados externos, a maior parte dos conhecimentos de que dispõem os gerentes é submetida a prova, de tal modo que alguns poderão ser utilizados, mas outros necessitarão ser modificados. Os riscos derivados deste desconhecimento tornam a operação externa menos atrativa para a maior parte das empresas do que a doméstica.

Neste contexto, compreender o que motivou um empreendedor a escolher o mercado externo ao invés do mercado interno para iniciar suas operações e o processo de desenvolvimento de uma empresa exportadora, seus primeiros passos e sua expansão podem oferecer subsídios para outras empresas brasileiras minimizarem suas chances de fracasso.

A relevância deste trabalho decorre da carência de pesquisas sobre empresas brasileiras de agronegócio exportadoras e da importância deste setor para a economia brasileira.

### **1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo são apresentados os objetivos e as justificativas para a realização desta pesquisa, assim como a relevância do estudo.

No segundo capítulo é feita uma revisão de literatura sobre os motivadores, processo de seleção e modos de entrada no mercado internacional. Maior ênfase é dada às duas grandes

correntes que norteiam as Teorias de Internacionalização: as Teorias Comportamentais da Escola Nórdica, em particular os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977, 1990) e de Welch e Luostarinen (1988); e as Teorias Econômicas desenvolvidas por Coase (1937), Hymer (1960), Vernon (1966) e Dunning (1979). Ao final, é realizada uma revisão sobre o recente fenômeno das empresas *Born Global*.

O terceiro capítulo aborda a escolha da metodologia de pesquisa. O método selecionado – estudo de caso – é apresentado com seus benefícios e limitações, justificando-se sua utilização. Posteriormente, os procedimentos metodológicos são explicados, em particular a seleção do caso, os métodos de coleta e análise dos dados. Por fim, as limitações do estudo são expostas.

No quarto capítulo é feita a descrição do caso estudado. Inicialmente, é apresentado um histórico da empresa – Gaia – assim como os dados relativos a sua evolução e ao mercado internacional de frutas e de mamão, em que a empresa atua. Em seguida, é realizada a descrição do processo de internacionalização da empresa, e são apresentados os principais fatores que motivaram a empresa a montar suas atividades voltadas para o mercado internacional. O capítulo se encerra com uma análise do caso estudado à luz das teorias e pesquisas apresentadas no capítulo II e das perguntas da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a análise do caso, e por fim, o sexto capítulo explana as conclusões e recomendações para futuras pesquisas no campo da internacionalização de empresas no Brasil.

## Capítulo II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ENFOQUES TEÓRICOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Hemais e Hilal (2004), as teorias sobre o processo de internacionalização da firma podem ser divididas em duas grandes correntes: a econômica e a organizacional. “Teorias que privilegiam os aspectos econômicos examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e baseiam seu nível de análise em teorias de comércio, localização, balanço de pagamento e nos efeitos da taxa de câmbio. Também são consideradas as interações entre empresas no nível industrial, bem como aspectos microeconômicos, privilegiando o estudo do crescimento internacional de firmas individuais, baseando-se na teoria econômica da firma” (Hemais e Hilal, 2004, p. 17). Na abordagem econômica, destacam-se teorias que procuram entender a abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais, tais como a teoria da internalização (Coase, 1937), a teoria do poder de mercado (Hymer, 1960), o Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 1979) e a teoria do ciclo de vida do produto no mercado internacional primeiramente abordada por Vernon (1966).

Na ótica comportamental, o processo de internacionalização deixa de ser examinado puramente pelos aspectos econômicos e passa a ser analisado sob a perspectiva comportamental. Nas teorias que privilegiam o ponto de vista comportamental, o enfoque encontra-se no processo gradual de internacionalização da firma, nas *networks* e em outros aspectos abordados por pesquisadores da Escola de Uppsala, ou, de forma mais ampla, nas teorias provenientes da chamada Escola Nórdica. A internacionalização seria “a

conseqüência de um processo de ajustes incrementais entre as mudanças de condições da forma e de seu ambiente, mudança essas que expõem novos problemas e oportunidades” (Hemais e Hilal, 2004, p.29). Os trabalhos seminais provenientes da perspectiva comportamental são os de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977 e 1990) e Welch e Luostarinen (1988), procedentes das escolas nórdicas de administração, com destaque para a Escola de Uppsala.

### 2.1.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias comportamentais de internacionalização formam uma das principais correntes teóricas desta área de estudo, em que o processo de internacionalização é analisado de acordo com as percepções, atitudes e expectativas dos executivos e como elas influenciam a entrada no mercado externo.

Os primeiros autores a analisarem sob a ótica comportamental o processo de internacionalização foram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), em um estudo realizado com quatro empresas suecas – Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo – em que analisaram o processo de internacionalização destas firmas com um enfoque longitudinal, descrevendo e discutindo todo o processo que as levou a se tornarem grandes empresas multinacionais.

Os autores acreditavam que a empresa se desenvolvia no mercado interno e que a internacionalização era conseqüência de uma série de decisões incrementais. Assumiram, também, que os obstáculos mais importantes no processo de internacionalização eram a falta de conhecimento sobre mercados externos e a falta de recursos. De acordo com estes pressupostos, sugeriram quatro estágios no processo de internacionalização:

- Inexistência de atividade de exportação;
- Exportação através de agentes;
- Estabelecimento de subsidiária de vendas;
- Estabelecimento de subsidiária de produção.

Para os autores, estes quatro estágios, denominados “cadeia de estabelecimento”, significavam sucessivamente maior comprometimento de recursos e também levavam a experiências de mercados e informações distintas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Os resultados do estudo dos quatro casos confirmaram que o desenvolvimento das empresas seguia a internacionalização incremental. Os autores concluíram ainda que a escolha dos mercados externos para operar sofria forte influência de duas características do mercado, tamanho e distância psicológica em relação ao mercado doméstico. A distância psicológica foi por eles definida como a soma de fatores que dificultam o fluxo de informação de um mercado para outro, salientando-se entre eles, a diferença de idioma, educação, práticas empresariais, cultura, sistemas políticos e desenvolvimento industrial.

Poucos anos após esta primeira pesquisa, foi publicado o trabalho seminal associado a esta vertente de estudos, em que Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo do processo de internacionalização. Para eles, a internacionalização consiste de uma série de decisões incrementais que, em conjunto, constituem o processo de internacionalização. Este modelo foi baseado em observações empíricas, que mostravam que as empresas suecas normalmente desenvolviam as operações internacionais em pequenas etapas, e não por meio de grandes investimentos de produção em momentos específicos. Segundo este modelo, a falta ou a

dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos se constituiria em obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais e um dos fatores que levaria à internacionalização em etapas. A ordem de estabelecimento em mercados exteriores estaria ligada à distância psicológica entre mercados.

Johanson e Vahlne (1977) não consideravam que o padrão de internacionalização por eles defendido fosse o resultado de uma estratégia para alocação ótima de recursos, mas a consequência de um processo de ajustes incrementais diante da mudança de condições da forma e de seu ambiente, mudanças essas que expunham novos problemas e oportunidades. Outra variável relevante que justificaria o processo gradual de mercado referia-se às operações internacionais e à consequente incerteza que tal fato geraria. Os autores chegaram, inclusive, a afirmar que as diferenças entre países (por exemplo, com relação ao idioma ou à cultura) e o conhecimento de mercado constituiriam a principal característica a diferenciar as operações domésticas das internacionais. Por conhecimento de mercado definiram a informação sobre o mercado e as operações em tais mercados, as quais estariam, de certa forma, na mente dos indivíduos, na memória dos computadores e em relatórios escritos. “Em seu modelo, consideram o conhecimento como parte do sistema de tomada de decisão, portanto, eles não lidam explicitamente com o decisor no nível do indivíduo”. (Hemais e Hilal, 2004, p. 29).

Na teoria comportamental do processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) enfocaram o processo gradual e crescente de envolvimento internacional por meio do desenvolvimento do conhecimento sobre mercados e operações e maior comprometimento de recursos. Desta forma, para diminuir as consequências do desconhecimento de mercado, as empresas tenderiam a começar suas operações internacionais através de exportação para

países vizinhos ou que mostrassem semelhanças nas práticas de negócios, ou seja, com pouca distância psicológica. Depois das operações iniciadas, as empresas passariam por processos de ajustes incrementais de acordo com os problemas e oportunidades surgidas, além das mudanças ocorridas na própria empresa e no ambiente de negócio, levando a novos comprometimentos.

Nesta abordagem, o conhecimento de mercado recebe destaque devido à sua característica experimental, ou seja, só é adquirido pela experiência pessoal e é específico de cada país, tornando cada situação enfrentada nova, descontínua e dissociada de comprometimentos em outros mercados, devendo ser resolvida no seu contexto. Sendo assim, haveria uma tendência de as empresas aumentarem o comprometimento de recursos à medida que ganhassem experiência no novo mercado e reduzissem incertezas em relação aos mercados (Johanson e Vahlne, 1977).

Haveria, portanto, segundo Johanson e Vahlne (1977), uma relação direta entre conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado. Para estes autores, conhecimento pode ser considerado recursos (ou, preferencialmente, uma dimensão do uso dos recursos humanos) e, conseqüentemente, quanto maior o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos seriam os recursos e mais forte seria o comprometimento com o mercado. Isto seria especialmente verdade para o conhecimento experiencial normalmente associado às condições particulares no mercado em questão, não podendo ser transferido para outros indivíduos ou outros mercados. O diagrama 1 sintetiza alguns aspectos desta discussão.

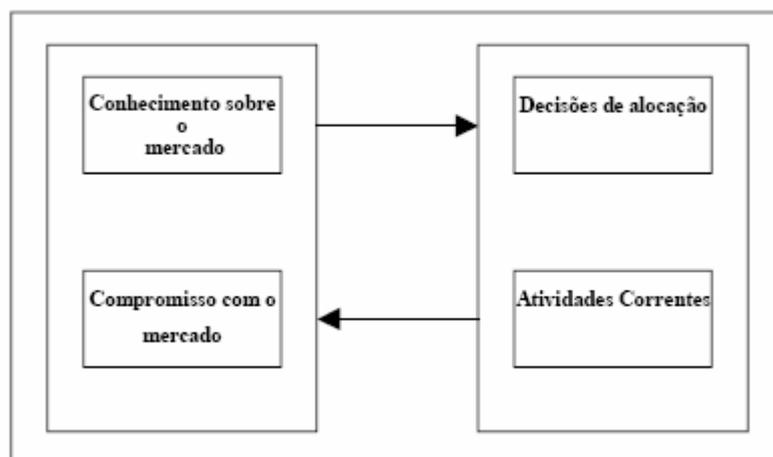


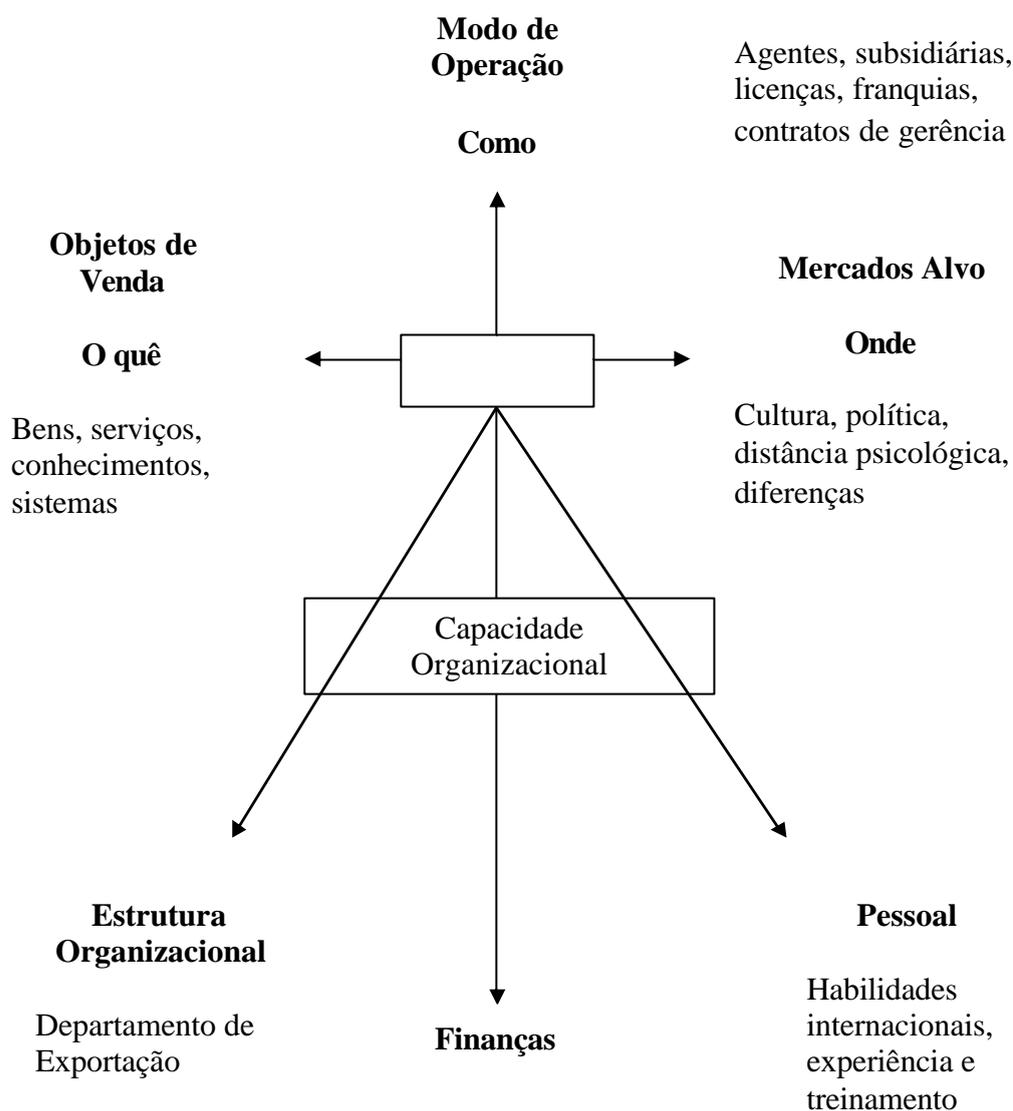
Diagrama 1 – O mecanismo de internacionalização  
Fonte: Johanson e Vahlne, 1977

A partir destes dois primeiros estudos, desenvolveram-se vários outros estudos e pesquisas que foram reforçando a teoria do processo de internacionalização gradual. Baseados nos pressupostos desenvolvidos nas pesquisas anteriores, os pesquisadores Welch e Luostarinen (1988) fizeram um estudo considerando a diversidade das operações internacionais, tipos de mercados, grau de comprometimento organizacional e tipos de ofertas das empresas. Desta forma constataram a necessidade de acrescentar aos modelos anteriormente desenvolvidos, fatores dinâmicos referentes ao processo de desenvolvimento das multinacionais, para exame e comparação relativa do grau de internacionalização de empresas.

A partir desta proposta, os autores desenvolveram um modelo com seis dimensões para identificar a extensão do desenvolvimento internacional de empresas e identificar se o processo estaria ocorrendo de forma equilibrada. Queriam, ainda, desenvolver o conhecimento do processo não somente devido à identificação de padrões de internacionalização, e o método para examiná-la, mas também para destacar os fatores dinâmicos chave que formam a base do processo de crescimento.

Enfatizando a importância de observar os dois lados do processo de internacionalização, dentro e fora da empresa, Welch e Luostarinen (1988) destacam que, para diversas empresas, o sucesso nas atividades externas seria parcialmente dependente do desempenho interno. De acordo com estes pressupostos, o *framework* possui três dimensões relacionadas à atuação no mercado que ajudam a identificar o grau de internacionalização. São elas: modo de operação (como: agentes, subsidiárias, licenças, franquias, contratos de gerência), objetos de venda (o quê: bens, serviços, conhecimentos, sistemas) e mercados alvo (onde: cultura, política, distância psicológica, diferenças). O esquema 1 apresenta as dimensões propostas por Welch e Louostarinen (1988).

A primeira dimensão, modo de operação, mostra que o aumento da internacionalização leva a mudanças na forma como as empresas servem seus mercados, de exportação indireta, para o uso de agentes de exportação, subsidiárias de vendas e, finalmente, subsidiárias de produção. Assim, da mesma forma que o comprometimento crescente, a diversidade operacional também parece ser um padrão crescente à medida que a internacionalização acontece.



Esquema 1 – Dimensões de Internacionalização  
Fonte: Welch e Luostarinen, 1988

Na dimensão de objeto de venda, é defendido que, à medida que a empresa aumenta o envolvimento com as operações internacionais, há uma tendência em oferecer aos mercados mais diversidade. Esta diversidade pode ocorrer de duas formas principais, com extensão de linha de produto ou desenvolvimento de uma nova linha e através de mudanças no conceito do produto já existente com acréscimo de serviços, tecnologia e conhecimento.

Por fim, nos mercados-alvo, assim como com objetos de venda e modo de operação, é difícil a expansão internacional, havendo uma tendência à concentração em um número limitado de países. Com a expansão, mercados cada vez mais distantes seriam servidos (em termos políticos, culturais, econômicos e geográficos). Segundo Welch e Luostarinen (1988), inicialmente as empresas tenderiam a procurar mercados mais simples, familiares e com menor custo de penetração, e estes são comumente os mais próximos física e culturalmente. Desta forma, a busca por atividades em lugares mais distantes poderia ser vista como indicador de maturação no processo de internacionalização.

Ainda no modelo proposto por Welch e Luostarinen (1988), somam-se a estas dimensões outras três dimensões relacionadas às mudanças internas das empresas, que colaboram para melhor identificação do grau de internacionalização das empresas. As variáveis relacionadas à capacidade organizacional são: estrutura organizacional (departamento de exportação), finanças, e pessoal (habilidades internacionais, experiência e treinamento).

A estrutura organizacional encontra-se intimamente ligada ao processo de internacionalização. À medida que há maior envolvimento com o mercado internacional é necessário que haja uma estrutura organizacional para suportar e responder ao processo. Nas finanças, a diversificação, sofisticação, natureza e fontes indicam o grau de internacionalização da organização. E, por último, o desenvolvimento de recursos humanos seria importante porque o sucesso da internacionalização de qualquer empresa depende fortemente do tipo de pessoas, tanto iniciantes quanto aquelas que estão presentes em todos os níveis do processo de internacionalização.

Segundo os autores, a habilidade de empreender qualquer processo de internacionalização é claramente limitada pelos meios com que a empresa pode realizá-lo. O processo de “aprender fazendo” explicaria em grande parte os padrões de internacionalização vistos nas pesquisas realizadas. Outra constatação é de que, devido à limitação de conhecimento e experiência de muitas empresas sobre o mercado externo, elas buscariam intermediários para ajudá-las na penetração de novos mercados. Em geral, o aumento no controle sobre o mercado significaria maior envolvimento e, conseqüentemente, maiores custos e riscos.

Welch e Luostarinen (1988) também viam a internacionalização como um processo gradual, mas acrescentaram a integração do ambiente como influenciador nas mudanças e no comprometimento com o mercado à medida que mais mercados fossem agregados ao *portfólio*. As dimensões relacionadas às atividades atuais do mercado (modo de operação, objetos de venda e mercados-alvo) e as mudanças internas (estrutura organizacional, finanças e pessoal), segundo eles, ajudariam a explicar as etapas do processo de internacionalização e os padrões seguidos pela maioria das empresas.

Dando continuidade à linha de pensamento comportamental, Johanson e Vahlne publicaram outro trabalho em 1990, com o propósito de revisitar sua teoria e incorporar algumas tendências no processo de internacionalização da firma. Os autores realçaram a distinção entre aspectos de estado e aspectos de mudança na internacionalização. Os aspectos de estado são comprometimento com mercado e conhecimento de mercado; já os aspectos de mudança são as atividades do negócio atual e decisões de comprometimento. Conhecimento de mercado e comprometimento de mercado afetariam decisões de comprometimento de recursos para mercados externos e o desempenho das atividades atuais, e seriam afetados pelas atividades atuais e decisões de comprometimento. Desta forma, tratar-se-ia de um processo cíclico

causal. Os autores salientaram que as pesquisas empíricas confirmaram serem comprometimento e experiência fatores importantes para explicar o comportamento dos negócios internacionais. Em particular, o modelo recebeu forte apoio empírico no que se refere a sua capacidade de explicar o comportamento exportador e quanto ao papel da distância psíquica.

Outro ponto abordado pelos autores foi a importância das *networks* nos negócios internacionais. Eles mostraram como os relacionamentos estariam associados a redes que se desenvolvem como consequência da interação entre as empresas. Os relacionamentos se desenvolveriam por meio da interação, e assim as partes construiriam mútua confiança e conhecimento, gerando, forte comprometimento.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), cada empresa estaria engajada em determinada rede de relacionamentos abrangendo diferentes firmas – compradores, competidores, fornecedores em vários estágios da cadeia de suprimento, distribuidores, agentes e consultores assim como agentes reguladores e outros órgãos públicos. As diferentes *networks* poderiam ser mais ou menos internacionais de acordo com a extensão das conexões com outros países e poderiam ser também mais ou menos extensas. Para eles, a entrada no mercado externo, poderia ser o resultado de iniciativas de interação de outras empresas de diferentes redes em algum outro país. A extensão do modelo do processo de internacionalização levando-se em consideração o aspecto da *network* deveria consequentemente ter os conceitos de comprometimento, conhecimento, atividades atuais e decisões de comprometimento como multilaterais, ao invés de unilaterais.

Johanson e Vahlne (1990) defenderam a importância das *networks* para a internacionalização das empresas, considerando que tais redes poderiam se estender muito além das fronteiras de cada país. Desta forma, a extensão das redes internacionais poderia ter implicações diretas no processo de internacionalização. Também para estes autores, os relacionamentos das empresas poderiam ser usados como pontes para outras *networks*. Assim, a internacionalização pode surgir através da exploração das vantagens de pertencer a uma *network*.

Os pesquisadores concluíram enfatizando a importância do maior desenvolvimento de conceitos na área de internacionalização de empresas, podendo ajudar a melhor compreensão de como se produziriam as mudanças básicas nos negócios internacionais.

### 2.1.2 TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nas teorias econômicas de internacionalização, a ênfase encontra-se em variáveis macro e microeconômicas, nacionais e internacionais, que influenciariam o processo de internacionalização das empresas. Hemais e Hilal (2004) destacaram que, dentro deste enfoque, o “homem econômico” tem pleno acesso às informações e, desta forma, escolheria uma solução racional.

Dentre as teorias econômicas de internacionalização podem-se destacar quatro como principais:

- Teoria da Internalização;
- Teoria de Poder de Mercado;
- Teoria do Ciclo de Vida do Produto;
- Teoria do Paradigma Eclético.

Estas teorias serão brevemente revisadas a seguir.

#### 2.1.2.1 Teoria de Internalização

Em artigo pioneiro, Coase (1937) criticou a teoria econômica neoclássica, analisando de forma dinâmica o processo de internacionalização da firma. O autor afirmava que a produção era coordenada por trocas de mercado ou dentro da firma, sendo que o limite da expansão da firma encontrava-se no momento em que os custos de estruturar mais uma transação dentro da firma se tornassem iguais aos custos de usar as trocas de mercado. Entretanto, quando os custos de mercado fossem maiores do que o custo de organizar outra firma, a escolha para a expansão da firma seria a internalização. A idéia principal destacada pelo autor nesta teoria era de que a troca administrada por uma empresa envolvia custos de transação menores do que a troca de mercado, incrementando, então, a eficiência da organização.

A teoria desenvolvida por Coase (1937) serviu como base para outros autores. A partir dos fundamentos da teoria de internalização propostos por Coase, Buckley e Casson (1976) explicaram o crescimento das firmas com base na internalização de mercados.

Buckley (1983) enfatizou a importância da integração vertical e horizontal. Para ele, a firma procuraria a integração vertical para superar barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado, e buscaria a integração horizontal para conseguir economias de escala e gerar novos conhecimentos. O autor acreditava, ainda, haver uma tendência de as firmas internalizarem quando o volume de trocas entre elas fosse considerável.

Dando continuidade a esta linha de pensamento, Casson (1983) apresentou em um estudo o relacionamento entre o crescimento da firma e o monopólio de algum produto com demanda crescente. Para ele, este crescimento diminuiria consideravelmente quando o mercado local se tornasse saturado. Desta forma, a empresa precisaria buscar novos mercados e expandir para outra localização, ou desenvolver novos produtos para continuar crescendo. O autor acreditava também que, se as imperfeições de mercado fossem uma fonte de custos de transação, elas poderiam ser minimizadas através da internalização da produção.

Uma das principais contribuições dos autores é a abordagem em relação à forma de expansão da firma em mercados internacionais. Ao contrário do que as teorias comportamentais predizem sobre o padrão de crescimento das firmas que se inicia pela exportação, passando pelo licenciamento quando o mercado cresce, chegando ao investimento direto, Buckley e Casson (1976) defenderam que, em um mercado em expansão, nem sempre a escolha do modo de entrada passaria por esta evolução e que diversas exceções poderiam ocorrer. Segundo os autores, se um mercado fosse pequeno e estável, não haveria motivações para a substituição da exportação por outra forma de internacionalização. Outro exemplo de não ocorrência do padrão, sugerido pelos autores, seria quando uma firma permanecesse na fase de licenciamento, se o mercado fosse de tamanho médio; ou quando passasse de exportação diretamente para investimento direto, se o mercado fosse muito grande.

Buckley e Casson (1976) acreditavam que a escolha da forma de como atender o mercado estaria associada à estrutura de custos e ao padrão de crescimento do mercado. Afirmaram ainda que, em um mercado em expansão, onde dois ou mais modos de atendimento fossem possíveis, o investimento direto nunca precederia o licenciamento, o licenciamento nunca precederia a exportação e o investimento direto nunca precederia a exportação.

### 2.1.2.2 Teoria do Poder de Mercado

Hymer (1960), principal expoente da Teoria de Poder de Mercado, tem como crítica impulsionadora para o seu trabalho as considerações do paradigma neoclássico. Na teoria neoclássica, o investimento internacional era considerado essencialmente uma decisão de *portfólio*, em que uma taxa de juros maior atrairia o investidor internacional. Quando as decisões de investimento pelo mundo iguallassem todas as taxas de juros, a economia mundial atingiria o ponto de equilíbrio em um processo fundamentalmente estático.

Para Hymer, o investimento direto estrangeiro não dependia da diferença da taxa de juros, como afirmava a teoria neoclássica. Ele acreditava que existiam duas razões principais para uma firma controlar outra empresa no exterior: remoção da competição, através de fusões, e o uso de alguma vantagem única da firma, como acesso privilegiado aos fatores de produção, melhor sistema de distribuição, posse de produto diferenciado, ou controle de formas de produção mais eficientes.

O objetivo principal da análise de Hymer (1960) era explicar o nível de controle envolvido no investimento internacional. Ele considerou dois tipos de investimento direto. No primeiro tipo haveria utilização cuidadosa dos ativos, implicando controle para melhor determinar que

reservas deveriam ser mantidas a um câmbio específico. O segundo tipo de investimento direto coincidiria com as operações internacionais, nas quais o controle da firma do exterior seria motivado pela vontade de reduzir a competição.

Para Hymer (1960), as firmas estariam preparadas para aceitar os custos e riscos associados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado e de lucros extras. Na busca pelos determinantes da produção internacional, o autor identificou a existência das imperfeições de mercado, que poderiam ser: imperfeições dos mercados de produtos, imperfeição dos mercados de fatores, economias de escala internas e externas e interferência dos governos na produção ou na comercialização.

Hymer identificou dois tipos de determinantes da produção internacional: as vantagens específicas da firma e a remoção de conflitos no mercado externo. As vantagens específicas da firma teriam papel importante no processo de levar a empresa para a entrada em mercados internacionais por meio de investimento direto. Contudo, estas mesmas vantagens poderiam ser criadas ou reforçadas durante a atuação no mercado internacional, por exemplo, através da criação de canais de distribuição e da diferenciação de produtos. O segundo determinante principal seria reduzir a concorrência no mercado externo por meio de aquisição de firmas concorrentes que já estivessem atuando nos mercados.

### 2.1.2.3 Teoria do Ciclo de Vida do Produto no Mercado Internacional

Vernon (1966) procurou explicar os investimentos diretos norte-americanos em países estrangeiros, e como a forma e padrão de exportação, importação e produção no exterior poderia se modificar de acordo com o ciclo de vida dos produtos.

Para Vernon (1966), as empresas em qualquer país desenvolvido do mundo não seriam diferentes de qualquer outra empresa em outro país desenvolvido, em termos de acesso a conhecimento tecnológico e capacidade de compreensão de princípios científicos. Entretanto, o autor acreditava que o igual acesso a conhecimento não significava a mesma probabilidade de aplicação deste conhecimento, havendo uma grande diferença entre a probabilidade de igual aplicação do princípio do conhecimento científico e a aplicação deste princípio a um produto comercial. Para ele, a consciência de oportunidades e a aplicação destas oportunidades variariam de um empreendedor para outro. Esta conscientização e aplicação estariam associadas às condições do mercado em que o gestor atuasse, e isto faria com que o conhecimento de mercado fosse inseparável do processo de decisão sobre o uso da oportunidade.

Assim sendo, as inovações seriam estimuladas pela demanda do mercado doméstico. Os produtos ou tecnologias passariam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação. Desta forma, de acordo com cada fase do produto uma estratégia diferente deveria ser utilizada pela firma.

A primeira fase do produto – introdução – normalmente seria vivida em países desenvolvidos industrialmente e caracterizada pela tecnologia sempre em desenvolvimento, ampliação do

mercado, vantagens advindas de inovações tecnológicas, grandes recursos destinados a pesquisa e desenvolvimento, alta demanda e altas barreiras de entrada.

A explicação para isso, de acordo com Vernon, seria de que nesta primeira fase o produto precisaria de flexibilidade para se adaptar aos consumidores e às possíveis críticas que pudessem surgir. Desta forma, a proximidade do mercado consumidor para uma pronta resposta era importante. Nesta fase, também, o produto possuiria um alto grau de diferenciação e uma posição monopolística, o que significaria que a elasticidade-preço da demanda seria comparativamente pequena. Sendo assim, os fabricantes não precisariam se preocupar em transmitir estes altos custos para os consumidores.

A segunda fase indicada por Vernon, o crescimento, seria marcada normalmente por uma demanda estrangeira. A tecnologia, em fase de ajustamento, começaria a ser difundida e o processo de produção passaria a ser em massa. As barreiras de entrada, nesta fase, poderiam ser superadas pelos concorrentes e a produção começaria a se difundir em outros países desenvolvidos.

Na maturação do produto, a economia de escala e atenção para redução de custos seriam preocupações presentes e cruciais para os gestores. Conforme Vernon (1966) explicou, a produção se tornaria mais padronizada e a tecnologia mais estável, eficiente e menos flexível. Desta forma, a produção seria normalmente transferida para países em desenvolvimento, em busca de baixos custos, com mão-de-obra barata, pois não haveria mais necessidade de qualificação para desenvolvimento de novas tecnologias. Esses países se tornariam plataformas de exportação, exportando os produtos para os países desenvolvidos com um preço mais acessível. Os produtos padronizados tornar-se-iam atraentes para países

emergentes, que começariam a competir com localizações competitivas de produção. Vernon considerava que, apesar da projeção de um padrão de exportação originado em um país em desenvolvimento comportar custos consideráveis de informação, a presença de um mercado internacional bem definido, baseado em preço acessível, provavelmente, diminuiria este problema.

#### **2.1.2.4 O Paradigma Eclético**

O Paradigma Eclético da Produção Internacional foi desenvolvido por John Dunning no final da década de 1970, com a finalidade delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. O Paradigma Eclético tinha por objetivo explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, identificando e avaliando os fatores que influenciariam a decisão de produzir no exterior.

A teoria de produção internacional era até então baseada principalmente em duas teorias, a neoclássica de disponibilidade de fatores, estendida para produtos intermediários e a teoria de imperfeições de mercado. Segundo Dunning (1979), as empresas se engajavam na produção internacional quando possuíam alguma vantagem competitiva em comparação com empresas de outras nacionalidades e que poderiam ser mais bem exploradas por empresas externas do que por produção doméstica, e quando fosse mais lucrativo internalizar do que vender ou licenciar para outras empresas. Assim, a razão para a produção internacional seriam imperfeições dos mercados internacionais.

Conforme o autor, o envolvimento econômico de um país com outros países poderia ocorrer de duas formas. A primeira estaria relacionada às atividades econômicas que utilizassem o

território e os recursos nacionais, mas cujos produtos e serviços estivessem direcionados para o mercado externo. O segundo tipo de envolvimento seria relacionado às atividades de agentes econômicos nacionais que utilizariam recursos localizados em outros países para a produção local, ao invés de fornecer diretamente para o mercado externo.

A crença de Dunning (1979) era de que, quando uma empresa decidisse iniciar a produção internacional deveria possuir alguma vantagem sobre seus concorrentes. Desta forma, a firma iria internalizar a produção se percebesse ser esta a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outras empresas. Ainda assim, deveria haver também o interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, podendo então obter vantagens econômicas em locais diversos. Estes três pontos possíveis de formação de vantagens, formam, portanto, as colunas do Paradigma Eclético (O-L-I): vantagem de propriedade (*ownership* - O), vantagens de localização (*location* - L) e vantagens de internalização (*internalization* - I).

Dunning (1979) definiu as vantagens de propriedade como aquelas específicas de alguma empresa em particular. Seriam as vantagens competitivas que uma empresa teria em relação aos concorrentes, permitindo tirar vantagem de oportunidades de investimentos a qualquer momento. Estas vantagens, segundo Dunning, poderiam ser acesso privilegiado a algum ativo, patentes, economias de escala, diversificação, entre outros.

As vantagens de localização foram definidas por Dunning como as vantagens específicas de países atrativos para investidores externos. Estas vantagens existiriam sempre que houvesse ganhos transacionais resultantes de administração comum de atividades em vários lugares como oportunidade de alavancagem, redução de risco e taxa de câmbio favorável.

Por último, as vantagens adquiridas através de internalização seriam determinadas pelo autor como todos os benefícios derivados da produção internalizada da empresa, que permitiriam à empresa se desviar de mercados externos e de custos transacionais associados. Seriam formadas essencialmente pelos benefícios de operar dentro de hierarquias ao invés de mercados.

As empresas partiriam para a produção internacional quando possuíssem alguma vantagem competitiva frente às empresas de outras nacionalidades para servir mercados específicos. Também seria necessário, segundo o autor, que fosse mais benéfico para a empresa possuir estas vantagens e usá-las do que vendê-las ou alugá-las. Desta forma a internalização seria mais vantajosa do que a externalização.

### 2.1.3 TEORIAS RELATIVAS A *BORN GLOBALS*

Empresas que se internacionalizam na sua fundação ou próxima dela, “*born globals*” são consideradas um fenômeno crescente nos negócios internacionais (Oviatt e McDougall, 1994; Moen e Servais, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004; Rocha *et al*, 2004). Apesar da investigação sobre o fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o mercado externo ser relativamente recente, datando de pouco mais de uma década, alguns renomados autores desenvolveram estudos de relevância nesta área (Oviatt e McDougall, 1994; Bell, McNaughton e Young, 2001; Moen e Servais, 2002; Sharma e Blomstermo, 2003; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004).

Como antecedentes desta linha de pensadores estão os autores que abordam a globalização dos mercados. Como é destacado por Oviatt e McDougall (1994), a globalização é um dos

principais influenciadores deste fenômeno. Também conforme Knight, Madsen e Servais (2004), dentre as tendências que influenciam a emergência das *born globals*, a globalização, informação e tecnologia de informação estariam dentre as mais importantes. Para estes autores, a globalização dos mercados facilitou a internacionalização nas empresas mais recentemente criadas, fornecendo abundantes oportunidades.

Diferentemente da visão tradicional da internacionalização de empresas da escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), em que se defendia a existência de um processo gradual de internacionalização, a visão de internacionalização de *born global* oferece um contraste considerável. Segundo Chetty e Campbell-Hunt (2004), a visão das *born globals* afirma que as firmas não se internacionalizam incrementalmente mas entram no mercado internacional assim que são concebidas.

Como se trata de um fenômeno relativamente novo, existem várias conceituações para *born globals*, não se tendo chegado ainda a uma única definição:

- Empresas que, desde seu nascimento, buscam obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e de vendas para múltiplos países, tendo, desde o início, uma postura estratégica internacional proativa (Oviatt e McDougall, 1994);
- Empresas menores e empreendedoras que se internacionalizam desde sua formação ou logo após, estando a sua principal fonte de vantagem competitiva relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada para explorar as dinâmicas de um ambiente de negócios crescentemente global (Bell, McNaughton e Young, 2001);

- Uma organização que, desde sua concepção, busca que uma grande parte da receita com vendas venha dos produtos de mercados internacionais (Oviatt e McDougall, 1994).

Oviatt e McDougall (1994) desenvolveram uma das pesquisas pioneiras para compreender melhor o fenômeno crescente das empresas que são internacionalizadas desde sua concepção. Neste estudo, procuraram desenvolver um esquema para explicar a integração dos negócios internacionais, empreendedorismo e a teoria da gestão estratégica. Algumas considerações foram feitas pelos autores com relação às mudanças no ambiente internacional, destacando-se a melhora na comunicação e nos transportes, acarretando menores custos de transação, a homogeneização dos mercados e a maior mobilidade do capital humano, que tornariam o processo de internacionalização não mais gradual, com pulo de etapas ou muitas vezes sem etapas.

Além disso, quatro condições foram identificadas por Oviatt e McDougall (1994): formação organizacional através da internalização de algumas transações, forte confiança em estruturas de gestão alternativas para acessar recursos, estabelecimento de vantagens de localização no exterior e controle sobre recursos únicos.

Oviatt e McDougall (1994) concluíram que as empresas multinacionais nem sempre seguem um padrão em seu processo de internacionalização, e que as mudanças no ambiente tornaram a falta de padrão ainda mais presente. O empreendedor é visto pelos autores como grande influenciador no processo de “*born global*”, em que haveria aquisição de vantagem competitiva simultaneamente ao surgimento da empresa.

Bell, McNaughton e Young (2001) procuraram compreender através de pesquisa um fenômeno associado ao anterior, a que chamaram as empresas *born-again global*. Eles as definiram como “empresas globais, que também estão começando a emergir. Tipicamente, estas são empresas bem estabelecidas que previamente focaram no seu mercado doméstico, mas que de repente se internacionalizam rápida e dedicadamente” (Bell, McNaughton e Young, 2001, p. 174). Os autores identificaram os impulsionadores que encorajaram as *born-again globals* a rapidamente mudarem a direção de sua estratégia e seu mercado-alvo.

Os pesquisadores constataram que, assim como as empresas *born global*, a *born-again global* também se internacionalizava de forma muito rápida, com a expansão internacional e doméstica freqüentemente ocorrendo concomitantemente. Em alguns casos, segundo eles, o envolvimento precederia a expansão doméstica ou o mercado interno era ignorado como *target* da empresa. Evidências fortes na pesquisa também mostraram que um número significativo de firmas que se internacionalizaram rapidamente não haviam mostrado nenhum interesse anterior no processo de internacionalização.

Como fatores impulsionadores para o processo de internacionalização, descobriu-se que a aquisição de recursos financeiros, humanos e acesso a novas redes de relacionamento poderiam contribuir. Outro fator contribuinte era a mudança de dono ou gestor introduzindo um novo decisor, com maior orientação internacional. A ida de um cliente doméstico para o mercado internacional também se mostrou forte impulsionador para o rápido processo de internacionalização, ou ainda, o processo inverso, a entrada no mercado doméstico de algum cliente externo.

Através da pesquisa, Bell, McNaughton e Young (2001) mostraram o surgimento destas empresas *born-again global*, que, apesar de já operarem no mercado doméstico, partiram para um processo de internacionalização extremamente acelerado, pulando etapas previstas nas teorias de Uppsala.

Posteriormente, Moen e Servais (2002) desenvolveram um estudo confrontando a teoria do processo gradual de internacionalização com o novo fenômeno *born global*. Através do artigo “*Born Global X Gradual Global*” eles apresentavam o resultado de uma extensa pesquisa sobre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas da França, Dinamarca e Noruega.

Os resultados da pesquisa indicaram que empresas antigas que tentavam exportar décadas depois de sua fundação eram “perdedoras” em termos de intensidade de exportação e vendas de exportação, e empresas que começaram a exportar logo após sua fundação tiveram maior pontuação para orientação global. Por fim, constataram não haver relação entre o ano de fundação das empresas ou o primeiro ano de exportação com a distância geográfica ou psicológica aos mercados principais.

Moen e Servais (2002) concluíram haver grande número de novas empresas exportadoras e que o envolvimento futuro com a exportação era influenciado pelo comportamento no início da empresa. Concluíram também que o desenvolvimento de recursos para a firma ser competitiva no mercado internacional era a questão central e os recursos e competências básicas eram determinados na fase inicial. Finalmente, enfatizaram, que para os gestores, o desafio variava de acordo com o grau de envolvimento internacional e a idade da empresa.

Sharma e Blomstermo (2003) acrescentaram à discussão de *born globals* a influência da aquisição de conhecimento e das redes de relacionamentos no rápido processo de internacionalização. Segundo os autores, as *born globals* possuíam conhecimento de mercado internacional mesmo antes de entrarem pela primeira vez no mercado externo. Afirmaram ainda que a seleção de mercado era baseada no conhecimento já existente e no conhecimento fornecido pelos seus laços de relacionamentos.

Os autores constaram com a pesquisa algumas influências do conhecimento da firma sobre o processo de internacionalização. Dentre elas que, através da exposição a mercados internacionais, as empresas poderiam acumular conhecimento internacional, conhecimento de negócio e conhecimento de internacionalização. Para Sharma e Blomstermo (2003), a capacidade de absorção das empresas só mudava gradualmente e através do mercado doméstico; as empresas poderiam estabelecer fortes laços com empresas internacionalmente ativas.

Através da análise da internacionalização de firmas *born globals*, os autores evidenciaram a influência das redes de relacionamento e do acúmulo de conhecimento no processo de internacionalização deste tipo de empresa. Sobre os relacionamentos empresariais constataram serem difíceis de se iniciarem; que a intensidade destes relacionamentos dependeria de uma combinação de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos; e que empresas com vários laços de relacionamentos fracos possuíam vantagem para busca por novos conhecimentos, maior autonomia e adaptação.

Sobre o conhecimento das *born globals*, Sharma e Blomstermo (2003) acreditavam que a habilidade de combinar conhecimento existente para desenvolver novos produtos fazia com

que a base de conhecimento destas empresas fosse contingente dos relacionamentos e dificilmente imitável. Desta forma, o conhecimento seria codificado e experiencial.

Para os autores, as *born globals* seriam mais abertas a adaptarem a estratégia de internacionalização às necessidades do mercado. Sendo assim, a entrada em um grande número de mercados e o uso de uma variedade de modos de entrada permitiria o estabelecimento de laços nestes mercados trazendo conhecimento para a firma. Sharma e Blomstermo (2003) acreditavam que por meio de laços fracos seria possível desenvolver conhecimento de internacionalização e capacidade de absorção. Acreditavam também que, o processo de formação de redes de relacionamento seria co-evolucionário, gradual e baseado em *feedback* e que cada cliente seria um novo fornecedor de conhecimento e de novos relacionamentos.

Chetty e Campbell-Hunt (2004) desenvolveram um estudo analisando empresas da Nova Zelândia e confrontando a estratégia tradicional de internacionalização e a utilizada pelas empresas *born globals*. Entre suas constatações está a de que para as empresas *born globals* estudadas o mercado doméstico continuava tendo papel importante, e que esta importância teria mais em comum com a forma tradicional de internacionalização do que com a independência proposta pelo modelo de *born globals*. Outra constatação foi contrária ao previsto pelo modelo de Uppsala, de que quanto mais internacionalizada a firma ela escolheria produzir no exterior: as empresas *born globals* tenderiam a escolher o território nacional para produzirem. Como razão para isso, os autores apontaram: economias de escala, concentração de experiência e conhecimento, aquisição de vantagens competitivas na produção e controle sobre a qualidade dos produtos.

O estudo de Chetty e Campbell-Hunt (2004) sugeriu que muitos dos fenômenos que se acreditavam distinguir os padrões de internacionalização das *born globals* também eram característicos de empresas que começavam a se internacionalizar da forma tradicional. O desenvolvimento das firmas no mercado global ocorreria como predizia o modelo das *born globals*: as empresas entravam em múltiplos mercados rapidamente e capitalizavam em um produto potencial inovador, focando em um mercado ou produto específico, o que era consistente com o pequeno tamanho da firma, usando fortemente a rede de relacionamentos dos seus parceiros de negócios.

Knight, Madsen e Servais (2004), analisando empresas americanas e dinamarquesas, buscavam compreender as diferenças entre as *born globals* dos EUA e as européias, além de buscarem as razões para o sucesso destas firmas e suas características. Através de entrevistas com diversas empresas buscaram entender como as *born globals* atingiam sua performance internacional e que expectativas tinham sobre o alcance de objetivos financeiros como lucratividade, *market share*, crescimento de vendas ou retorno sobre investimentos.

O estudo de casos destes autores revelou que as *born globals* normalmente eram formadas por empreendedores com forte tendência à internacionalização que focavam em seus clientes e enfatizavam as competências de marketing, assim como a alta qualidade e a diferenciação de produtos. Outra evidência deste estudo foi de que, como normalmente o volume gerado pelas receitas internacionais era elevado, a internacionalização facilitava o rápido crescimento destas empresas, o que evidenciava a importância dos mercados externos para as empresas *born globals*.

A principal diferença encontrada por Knight, Madsen e Servais (2004) entre as empresas européias e as americanas foi de que, enquanto as empresas dinamarquesas focavam no mercado europeu, provavelmente devido à proximidade geográfica e psicológica, as empresas *born globals* americanas pareciam ser muito mais “globais” quanto à gama de mercados atingidos.

Verificaram ainda que o gerenciamento destas empresas era fortemente orientado para a internacionalização. Desta forma, os mercados externos não eram considerados menos importantes do que os domésticos. O foco destas empresas era primordialmente nos consumidores estrangeiros, o que foi considerado importante pelos autores por direcionar as estratégias de marketing e ajudar a maximizar o valor para o cliente.

O estudo também evidenciou a importância do marketing e das competências de marketing, principalmente na implementação da orientação de mercado. Para estas empresas o marketing fornecia as primeiras ferramentas para interagirem com seus clientes e com o ambiente externo de negócios. A qualidade do produto também se apresentou como grande influenciadora do sucesso das *born globals*. Com o foco voltado para a qualidade dos produtos, uma das vantagens poderia ser a cobrança de maiores preços (Knight, Madsen e Servais, 2004).

A diferenciação dos produtos foi outra estratégia responsável pelo sucesso das *born globals* pesquisadas. Os autores observaram ainda que quase todas as empresas pesquisadas tendiam a se diferenciar através de inovação de produtos, muitas vezes alavancados por novas tecnologias. Oferecendo produtos únicos e atendendo a pedidos especiais de clientes, a

competição direta poderia ser minimizada, parecendo contribuir positivamente para o desempenho destas empresas.

Segundo Knight, Madsen e Servais (2004), em uma economia globalizada, os compradores encontravam-se expostos a enorme variedade de produtos, o que tenderia a aumentar suas expectativas e sua expertise quanto à qualidade do produto. Da mesma forma, empresas em um ambiente globalizado tenderiam a manter um padrão de qualidade de acordo com os *benchmarks* dos concorrentes mundiais. A competição em um ambiente global faria com que empresas domésticas e estrangeiras fossem pressionadas para melhorar suas ofertas. Desta forma, a ênfase na qualidade do produto estaria associada ao melhor desempenho internacional das firmas *born globals*.

Knight, Madsen e Servais (2004) concluíram enfatizando que estaria surgindo um grande número de empresas que se internacionalizavam próximo a sua fundação, e cujos gestores tendiam a olhar o mundo como o seu mercado. As *born globals* seriam particularmente interessantes por tenderem a ser novas e a ter recursos escassos, mas idade, tamanho e recursos limitados não seriam mais barreiras para uma internacionalização rápida e substancial da firma.

## **2.2 SELEÇÃO DE MERCADOS E ESCOLHA DE MODOS DE ENTRADA**

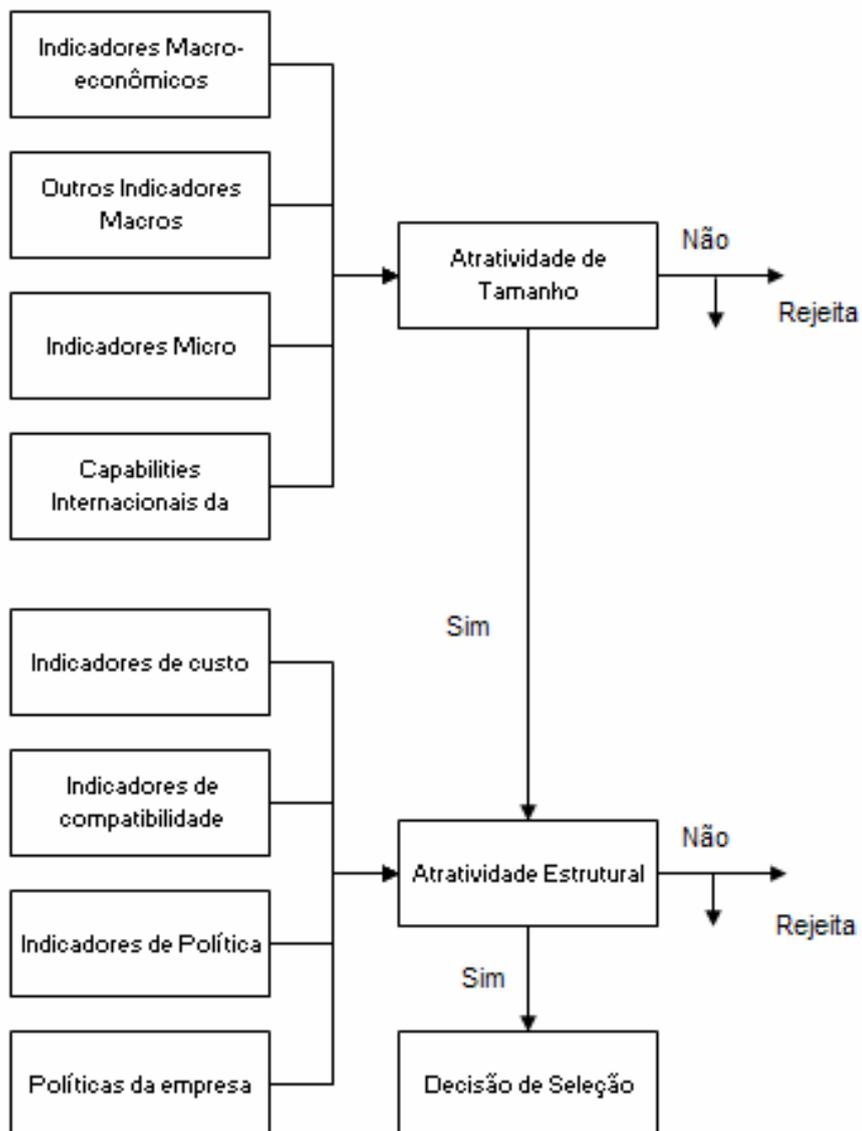
### **2.2.1 SELEÇÃO DE MERCADO INTERNACIONAL**

Para Andersen e Strandskov (1998), um fator antecedente ao sucesso ou fracasso de uma expansão internacional seria a seleção do mercado-alvo. Os autores destacaram a necessidade

da construção de competências, incluindo conhecimento dos modos de entradas e programas de marketing, altamente relacionadas com a seleção de mercado específico, especialmente nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

Dada a importância deste processo, Rahman (2003) construiu um modelo do processo de seleção de mercados internacionais (IMSP – *International market selection process*), conforme mostra o esquema 2 abaixo. Através de pesquisas desenvolvidas com empresas australianas de sucesso, o autor verificou como elas selecionaram o mercado internacional a ser abastecido.

Para Rahman (2003) os negócios internacionais seguiriam um passo-a-passo de acordo com o modelo IMSP, sendo o primeiro passo a avaliação da atratividade do tamanho do mercado, que leva em consideração algumas variáveis macro e microeconômicas, juntamente com mais algumas outras variáveis relacionadas com o nível macro e com a empresa. O segundo passo seria baseado na avaliação da atratividade estrutural dos mercados, que, por sua vez, levaria em consideração alguns custos, compatibilidade estrutural, variáveis de políticas de governos, aliado a mais algumas variáveis relacionadas à empresa.



Esquema 2 – Modelo do processo de seleção do mercado internacional  
 Fonte: Rahman (2003)

Andersen e Strandskov (1998) observaram que, para grande parte da literatura sobre seleção de mercado internacional, a seleção de mercados seria comumente entendida como um problema de processamento de informação, acreditando-se que os gestores requereriam uma extensão de informação para reduzir a complexidade do processo de decisão. Os autores argumentaram, no entanto, que a cognição do gestor seria mais importante para o processo de

seleção de mercado internacional, uma vez que o reconhecimento e a avaliação da estratégia seriam fortemente afetados pela forma pela qual este processo fosse acessado e executado.

Os autores afirmaram ainda que o ambiente de mercado não é uma realidade ambígua, mas que abstrações seriam feitas durante o processo de seleção e identificação de mercados. Para eles, durante o processo de seleção de mercados internacionais, os gestores formariam mapas mentais de acordo com o conhecimento que possuísssem sobre as oportunidades e ameaças de cada mercado.

Rahman (2003), por sua vez, via a internacionalização como um processo evolutivo. Os primeiros passos para o mercado estrangeiro não seriam planejados, mas, com o passar do tempo, as empresas se tornariam importantes *players* internacionais e, com isso, sistematização e sistemas começariam a evoluir.

Para Andersen e Strandskov (1998) a seleção do mercado internacional afetaria toda a operação da organização, por influenciar as disposições de produção, assim como as financeiras, organizacionais e de gestão, que deveriam ser adaptadas para as atividades correntes. Desta forma, decisões sobre em que mercado internacional entrar estariam diretamente relacionadas com o modo de entrada e com que produto comercializar no mercado internacional.

## 2.2.2 MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

Após a decisão sobre o mercado de atuação e sobre o produto ou serviço a ser comercializado, as empresas defrontam-se com a decisão sobre o modo de entrada no mercado internacional.

Dentre as decisões mais críticas no processo de internacionalização está a seleção estratégica do modo de entrada (Ekeledo e Sivakumar, 1998). Esta decisão encontra-se entre as mais importantes para uma empresa em busca do mercado internacional devido ao envolvimento, muitas vezes irreversível, de comprometimento financeiro e de recursos humanos (Datta, Herrmann e Rasheed, 2002). As principais alternativas de modos de entrada para o mercado internacional apontadas por diversos autores são:

- Licenciamento e outros arranjos contratuais;
- Exportação;
- Investimentos diretos.

Dunning (1979), no Paradigma Eclético, identificou como influenciadores relevantes no processo de decisão do modo de entrada no mercado internacional as vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização. As vantagens próprias se referem às qualidades específicas da empresa, como tamanho, experiência multinacional, ou habilidade para se desenvolver. Localização está relacionada à atratividade do mercado estrangeiro. E vantagens de internalização referem-se aos benefícios de reter ativos e habilidades com a empresa. Por exemplo, se a empresa dispuser de *know how* específico de alto valor, ela tenderia a preferir a entrada por investimento direto, para proteger este *know how*.

Para Ekeledo e Sivakumar (1998), a seleção do modo de entrada no mercado internacional envolveria normalmente dois passos. Seriam eles: determinação da localização das instalações de produção e decisão do grau de envolvimento e controle nas operações do novo empreendimento. Segundo pesquisa desenvolvida por Ekeledo e Sivakumar (2004), os

gestores fariam a escolha do modo de entrada no mercado internacional baseados em recursos específicos da empresa, avaliando como estes recursos poderiam suportar as vantagens competitivas da organização neste novo mercado-alvo, conforme mostra de forma resumida o quadro 1 a seguir.

<b>Modo de Entrada</b>	<b>Envolvimento/ Controle</b>	<b>Custos</b>	<b>Disseminação do Risco</b>	<b>Retorno</b>
Licenciamento	1 (Baixo)	Baixo	Alto	Baixo
Exportação	2	Baixo	Baixo	Baixo
Contratos	3	Baixo	Moderado	Baixo
Joint Venture	4	Moderado	Moderado	Moderado
Subsidiária	5 (Alto)	Alto	Baixo	Alto

Quadro 1: Características dos Modos de Entrada no exterior

Fonte: Adaptado de Ekeledo e Sivakumar (1998)

Cada uma destes modos de entrada possui características próprias da forma de internacionalização e motivadores diferentes, condicionados por fatores como características do produto ou serviço, características da própria empresa e características do ambiente externo. Há ainda, como influenciador na escolha do modo, os fatores comportamentais relativos ao conhecimento e à percepção de risco dos tomadores de decisão. A seguir, os três principais modos de entrada, em ordem do nível de envolvimento da empresa com a operação, são descritos.

#### 2.2.2.1 Licenciamento e Outros Arranjos Contratuais

O licenciamento internacional é definido por Root (1994) como uma variedade de arranjos contratuais em que as empresas domésticas (licenciadoras) tornam disponíveis seus ativos

intangíveis (patentes, segredos comerciais, *know-how*, marcas comerciais e nomes de empresas) para empresas no exterior (licenciadas) em troca de *royalties* e/ou outras formas de pagamento. Normalmente, a transferência destes ativos intangíveis ou direitos de propriedade são acompanhados de serviços técnicos para ter segurança sobre o uso correto. Para Root (1994), este seria o modo de operação internacional com mais baixo nível de envolvimento da empresa, ou seja, menor montante de recursos e menor grau de especificidade de seu uso. Agarwal e Ramaswami (1992) acrescentaram que, além de baixo investimento e risco, seria esta a alternativa que daria menos controle à empresa licenciadora.

Para Ekeledo e Sivakumar (1998), as empresas tenderiam a não comprometer muitos recursos financeiros em mercados com pouco potencial e elevada incerteza. Para eles, em mercados desta forma, as empresas favoreceriam modos de entrada de pouco envolvimento, sendo licenciamento uma das formas mais prováveis a serem escolhidas.

#### 2.2.2.2 Exportação

Root (1994) destacou a exportação como a forma de entrada no mercado internacional mais comum, principalmente devido aos benefícios que pode trazer como a primeira forma de internacionalização. Para Ekeledo e Sivakumar (1998), quando as empresas que pretendem ir para o mercado externo enfrentam alta competição e risco e precisam competir com outras empresas pelos consumidores locais desde o primeiro dia, a melhor opção seria começar as operações através de exportação até adquirir mais experiência no mercado local. Root (1994) destacou que, para as empresas que nunca antes atuaram no mercado internacional, as principais preocupações seriam minimizar riscos políticos e de mercado, mais do que maximizar controle sobre as operações internacionais. Desta forma, a opção por exportação

poderia ser vista como um amplo processo de aprendizado e experiência. A exportação permite à firma adotar um comportamento exploratório, experimental, para obter conhecimento sobre mercados no exterior e habilidade para competir nos mesmos. A exportação pode ser uma experiência de aprendizado internacional, um processo de desenvolvimento que conduz a empresa em direção a uma maior sofisticação e um maior comprometimento internacional (Jetto-Gillies, 2005).

Como principais vantagens deste processo, Root (1994) destacou a necessidade de pequeno investimento incremental em capital fixo, baixo custo de *start up*, baixo risco e a possibilidade de crescimento incremental baseado nos sucessos obtidos no exterior. Nesta linha, Agarwal e Ramaswami (1992) observaram que, para ambientes caracterizados por alto risco de investimento, a melhor opção de modo de entrada seria exportação.

Root (1994) listou duas maneiras de exportar, através de exportação direta e indireta. Quando a opção é por exportação indireta há a presença de um intermediário no mercado doméstico em que ocorrerá a venda do produto. Já no canal de exportação direta é a cadeia de agentes de marketing que conecta a empresa fabricante e os clientes finais ou usuários do seu produto no mercado externo desejado.

O autor destacou ainda alguns benefícios que poderiam ser adquiridos através da exportação direta, como o controle parcial ou total do marketing no exterior, retornos mais rápidos de informações sobre mercado-alvo, melhor proteção da marca, patentes e outros ativos intangíveis. Por outro lado, enfatizou Root (1994), a exportação direta requer que o exportador adquira conhecimentos sobre procedimentos e documentações para exportação,

embarques e acordos internacionais para pagamentos, acarretando, assim, maiores custos iniciais, necessidade maior de informações e maiores riscos.

### 2.2.2.3 Investimento Direto

O investimento direto no exterior (FDI), é definido por Ietto-Gillies (2005) como o fluxo de caixa resultante de algum investimento fora do país em troca de controle, parcial ou total, das operações destes ativos. Conhecido como o processo mais complexo de entrada no mercado internacional, normalmente ocorre depois da empresa já ter penetrado em algum outro mercado estrangeiro através de exportação ou licenciamento. Segundo Root (1994), o investimento direto poderia ocorrer por três razões básicas: para obter matérias primas, para adquirir fabricantes a baixo custo e para penetrar em mercados locais.

Para Ekeledo e Sivakumar (1998), o potencial do novo mercado estrangeiro estaria entre um dos principais determinantes para escolha do FDI. Segundo estes autores, grandes mercados externos, tipicamente, tendem a atrair o modo de entrada por FDI.

A entrada por investimento envolve a transferência de toda a empresa para determinado mercado. Já a exportação é essencialmente a transferência de produtos, enquanto que o licenciamento é somente a transferência de tecnologia e outras propriedades industriais. Assim como todas as outras formas, o investimento direto apresenta vantagens e desvantagens.

As desvantagens deste modo decorrem de sua complexidade. Comparado com as outras formas, o investimento direto no exterior requer substancialmente mais capital, gerenciamento

e outros recursos da empresa, trazendo, conseqüentemente, mais riscos para a empresa. Além disso, apresentam-se como desvantagens os altos custos para começar as operações, o *payback* mais longo e a dificuldade de desfazer as operações em caso de algum fracasso. Outro ponto é a necessidade de busca de informações antes da implantação do projeto, que deve ser analisado no contexto político, legal, econômico, social e cultural.

Existem duas opções quando se trata de investimentos diretos no exterior, apontadas por Root (1994). A primeira delas é a escolha entre a aquisição de uma operação já existente ou a construção de uma nova empresa. A aquisição é mais rápida, fornece mão de obra especializada e, talvez, escassa, possibilita a aquisição de novas linhas de produtos e pode neutralizar um concorrente. A outra forma é a escolha por subsidiária de propriedade integral ou por *joint-ventures*. Uma *joint-venture* é estabelecida quando uma empresa internacional divide com alguma empresa local o controle de outra companhia. Para Agarwal e Ramaswami (1992) com a internacionalização através de *joint venture* é possível dividir custos e riscos, assim como ativos complementares e habilidades com os parceiros do novo mercado. Em compensação, a subsidiária de controle integral proporciona maior proteção para o *know-how* proprietário da empresa.

### **2.3 OUTRAS VARIÁVEIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Além das variáveis anteriormente consideradas, alguns autores salientam determinadas características dos gerentes e das empresas como importantes no processo de internacionalização.

### 2.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS GERENTES

Em pesquisa desenvolvida por Collinson e Houlden (2005), foi possível identificar algumas variáveis comuns aos gerentes que influenciaram o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. A percepção geográfica e orientação dos indivíduos mostraram ter um papel importante e influenciador na seleção do mercado estrangeiro. Outro fator influenciador foi a experiência internacional do empreendedor ou gestor. Ainda segundo Collinson e Houlden (2005), os mapas mentais dos gestores seriam “representações cognitivas” que refletem as percepções dos tomadores de decisão sobre a atratividade, oportunidade e risco dos mercados em relação à estratégia de expansão da empresa. Esses mapas mentais influenciariam o processo de internacionalização devido à ação direta na forma pela qual os indivíduos percebem o ambiente na forma de tomar decisões locais (Collinson e Houlden, 2005).

A relativa importância e o papel do decisor no processo de internacionalização varia de acordo com cada teoria e *framework* de internacionalização. Por exemplo, as teorias econômicas não consideram importante o tomador de decisões, enfatizando a racionalidade econômica e nas transações. Já as teorias comportamentais atribuem ao gestor um papel central neste processo (Collinson e Houlden, 2005).

Segundo Collinson e Houlden (2005), a experiência e as características pessoais dos gestores teriam impacto significativo na decisão de internacionalizar a empresa. Somado a isso, a falta de conhecimento em internacionalização por parte do gestor também se mostrou grande influenciador na percepção de custos na internacionalização. Os relacionamentos internacionais dos empreendedores, tanto formais quanto informais, também foram

destacados como influentes no processo de decisão para internacionalização, além da importância da formação de alianças com parceiros com algum tipo de conhecimento local para apoiar a expansão internacional. Os autores apontaram ainda a grande dificuldade em estabelecer padrões que explicassem a internacionalização devido à grande influência do empreendedor neste processo e as características e percepções de cada indivíduo.

Aaby e Slater (1989, p.21) destacaram, por sua vez, que, “a menos que o gestor tenha uma visão internacional, objetivos consistentes de exportação, percepções favoráveis e atitudes pró exportação, capacidade de se engajar positivamente em atividades de exportação, a empresa provavelmente não terá sucesso como exportadora”.

### 2.3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Aaby e Slater (1989), em ampla resenha de estudos realizados entre 1978 a 1988 sobre o desempenho de exportação, concluíram que o tamanho da organização por si só não era fator relevante no processo de internacionalização, a menos que estivesse interligado com outros aspectos como poder financeiro e variáveis relacionadas a economias de escala. Em empresas em que a gestão estivesse comprometida com a exportação, o desempenho da exportação tende a ser melhor. Os resultados acumulados de pesquisas anteriores mostraram que as organizações que planejavam a exportação tinham melhores resultados do que as que não o fizeram, verificando-se ainda que a experiência em exportação influenciava positivamente o sucesso das empresas exportadoras.

## 2.4 ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO

O estudo busca verificar se as teorias de internacionalização são úteis para explicar o caso de uma empresa do agronegócio. Para tal, é necessário dispor de um esquema conceitual que permita contrastar as principais teorias com o caso estudado. Assim sendo, buscou-se reunir os aspectos centrais de três vertentes teóricas consideradas relevantes para o estudo:

- (i) as teorias sobre *born globals*
- (ii) as teorias comportamentais
- (iii) as teorias econômicas

Para cada uma dessas vertentes teóricas são indicadas a seguir, de forma esquemática, quais os requisitos para enquadramento do caso utilizados neste estudo.

#### 2.4.1. TEORIAS SOBRE *BORN GLOBALS*

Para avaliar se uma empresa pode ser considerada ou não uma *born global*, os seguintes aspectos serão considerados:

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Observações</b>
Data de criação da firma	Moen e Servais (2002).	Após 1990.
Início das atividades internacionais	Moen e Servais (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Menos de dois anos após a fundação.
Envolvimento com as atividades internacionais	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mais de 25% das vendas.
Abrangência da internacionalização	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mercados por todo mundo.
Orientação internacional do dirigente	Aaby e Slater (1989); Oviatt e McDougall (1994); Knight, Madsen e Servais (2004); Collinson e Houlden (2005).	Dirigentes com visão internacional.
Experiência internacional do dirigente anterior à fundação	Chetty e Campbell-Hunt (2004);	Pouca diferença das empresas tradicionais.
	Aaby e Slater (1989); Oviatt e McDougall (1994); Knight, Madsen e Servais (2004); Collinson e Houlden (2005).	Influencia a internacionalização.
Especialização ou foco	Chetty e Campbell-Hunt (2004); Knight, Madsen e Servais (2004).	Tendem a oferecer uma linha de produtos limitada ou a servir segmentos estreitos do mercado.
Vantagem tecnológica	Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Liderança mundial em seus produtos.
Uso mais ativo de tecnologia de informação	Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Não se mostrou uma fonte importante de informação.
Forte uso de parcerias	Sharma e Blomstermo (2003).	As parcerias com firmas ou empreendedores locais são formas comuns de modo de entrada.
Importância de networks	Oviatt e McDougall (1994); Sharma e Blomstermo (2003).	<i>Networks</i> têm papel crucial na internacionalização.

Quadro 2: Teorias sobre *Born Globals*

Fonte: adaptado de ROCHA, A. 2004.

## 2.4.2. TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Para avaliar se o processo de internacionalização de uma empresa poderia ou não ser explicado por meio das teorias comportamentais, foram analisados os seguintes aspectos:

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Observações</b>
Modo de entrada	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977).	Início por exportação indireta, seguindo-se a exportação direta, escritórios comerciais, subsidiárias de montagem e subsidiárias de fabricação.
Mercados	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica.
Movimento Gradual	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Desenvolvimento do mercado externo como consequência de decisões incrementais.
Comprometimento com o mercado externo	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977).	Gradual.
	Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998); Johanson e Vahlne (1990).	Relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento.
Aprendizagem	Johanson e Vahlne (1977); Welch e Luostarinen (1998).	Desenvolvimento de conhecimento de acordo com entrada em novos mercados .
Decisão do individuo	Johanson e Vahlne (1977).	Forte influência do empreendedor no processo de internacionalização.
<i>Networks</i>	Johanson e Vahlne (1990).	Forte influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização.

Quadro 3: Teorias comportamentais

### 2.4.3 TEORIAS ECONÔMICAS

Para avaliar se uma empresa foi internacionalizada de acordo com as teorias econômicas, os aspectos analisados foram os seguintes:

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Observações</b>
Internalização	Coase (1937); Buckley e Casson (1976); Casson (1983).	Firmas internalizam mercados quando custos de transação são menores que os custos de mercado; assim aumenta a eficiência coletiva do grupo.
Poder de mercado	Hymer (1960).	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.
Ciclo de vida do produto	Vernon (1966).	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.
Paradigma Eclético	Dunning (1979).	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

Quadro 4: Teorias Econômicas

Fonte: Adaptado de HEMAIS, C; HILAL, A. 2004.

Os elementos constantes nos quadros apresentados anteriormente serviram como guias para a determinação de em que medida o caso analisado poderia enquadrar-se ou não nas teorias existentes.

## **Capítulo III – METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Primeiramente as perguntas que guiaram a pesquisa são expostas, posteriormente o método de pesquisa selecionado é apresentado – o estudo de caso – e os procedimentos metodológicos adotados. Por fim, abordam-se as limitações do estudo.

### **3.1 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA**

O presente trabalho teve como objetivo principal estudar a criação e desenvolvimento de uma empresa exportadora brasileira no setor de agronegócio. A pergunta geral que orientou o estudo foi:

- As teorias existentes podem explicar o desenvolvimento internacional de uma empresa brasileira atuando no setor de agronegócio?

Outras perguntas, de caráter secundário, foram utilizadas para orientar o trabalho de campo:

- Quais as motivações que levaram o empresário criar uma empresa com finalidade exportadora?
- Como se deram os primeiros passos no mercado internacional?
- Como foram selecionados os mercados de atuação da empresa e por que?
- Quais os modos de entrada utilizados e por que?
- Como evoluiu a empresa em suas atividades internacionais?

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos utilizados nas Ciências Sociais podem ser divididos em qualitativos e quantitativos. Os métodos quantitativos buscam encontrar medidas em populações específicas, de forma direta ou por meio de amostras. Nos métodos qualitativos há uma análise profunda, sem a utilização de medidas, em que a preocupação é a busca de entendimento dos fatores envolvidos no caso pesquisado (Campomar, 1991).

O estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa que foi definido como:

- Uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do contexto de vida real, em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não se encontram claramente definidas e em que múltiplas fontes são utilizadas (Yin, 1989);
- Um modo de organizar os termos em determinada unidade escolhida, como a história de um indivíduo ou de um grupo, ou de um processo social delimitado (Goode e Hatt, 1975, p.432).

Segundo Campomar (1991), o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. Desta forma, uma ênfase é dada à descrição detalhada e completa do caso, de maneira a fazer uma análise em profundidade.

Para Yin (1989), o estudo de caso é uma das diversas formas de se fazer pesquisa nas Ciências Sociais. Entre as outras formas se encontram: experimentos, *surveys*, histórias e análise de arquivos. Para o autor, a escolha de qual método utilizar deve depender de três

elementos: (a) o tipo de pergunta de pesquisa, (b) o controle que o investigador tem sobre os eventos do estudo e (c) se o evento a ser pesquisado é contemporâneo ou histórico.

Desta forma, o estudo de caso é indicado por Yin (1989) quando perguntas “como” e “por que” são feitas, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra-se em um fenômeno contemporâneo. Caracterizado desta maneira, o estudo de caso apresenta-se como o melhor método para atingir os objetivos do presente estudo.

O estudo de caso como um dos métodos de pesquisa qualitativa busca observar detalhadamente e próximo do mundo real, não assumindo *a priori* compromisso com qualquer modelo teórico. Isto não deve significar a ausência de rigor metodológico, buscando-se garantir a qualidade dos dados obtidos e da análise.

Conforme apontado por Yin (1989), um plano para o desenvolvimento de pesquisa com base em estudos de casos deve ser feito, incluindo os seguintes componentes principais:

- Questões da pesquisa;
- As proposições, se existirem;
- Unidade(s) de análise;
- A ligação entre os dados e as proposições; e
- Os critérios para a interpretação das descobertas.

O presente estudo pode ser classificado como estudo de caso simples e descritivo: simples porque aborda um único caso e descritivo porque descreve a criação e desenvolvimento da exportação de uma empresa brasileira no setor de agronegócio.

### 3.3 CRÍTICAS AO MÉTODO

Algumas objeções foram feitas ao uso de método de estudo de casos. Para Goode e Hatt (1975), este método seria muitas vezes associado a uma abordagem intuitiva, que usaria todo tipo de documentos indiscriminadamente, não tendo plano de análise adequado e não verificando vieses e distorções causados pela subjetividade do pesquisador. Ainda segundo estes autores, essa visão fez com que a metodologia fosse considerada inferior a métodos de pesquisa quantitativos.

Um dos principais pontos que estimulam as críticas é a falta de rigor no método, muitas vezes considerado como “fácil” ou “pouco estruturado”. Outra crítica comum ao método é a possibilidade de a pesquisa encaminhar para conclusões equivocadas por influência de vieses e juízos de valor. Yin (1989) defendeu o método, alegando que outros métodos também podem sofrer destes problemas. Para minimizar os problemas anteriormente mencionados, existem técnicas de pesquisa específicas que, se bem aplicadas, proporcionam rigor à coleta e análise de evidências.

Outra crítica comum ao estudo de caso é a pouca base para generalização. Entretanto, apesar dos estudos de caso não serem generalizáveis para a população (generalização estatística), eles podem ser utilizados para expandir e generalizar teorias (generalização analítica) (Yin, 1989).

Desta forma, muito dos possíveis problemas apontados em relação ao método de caso também podem ocorrer para outros métodos estabelecidos. Sendo assim, o método de caso não deve

ser tratado como uma metodologia de pesquisa informal e sem técnicas que garantam a qualidade dos dados obtidos e da análise (Yin, 1989).

### **3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.4.1 SELEÇÃO DO CASO**

Segundo Yin (1989), os estudos de caso não seguem a lógica amostral, portanto devem ser escolhidos como o investigador de um laboratório escolhe uma variável para estudar. Desta forma, o caso utilizado neste tipo de pesquisa não é escolhido aleatoriamente, mas conforme os objetivos da pesquisa.

Conseqüentemente, a escolha do caso a ser estudado é uma decisão do pesquisador, que depende mais do interesse e disponibilidade do caso, grau de profundidade que deseja atingir e dos objetivos específicos da pesquisa. Não se deve esquecer ainda o aspecto operacional da pesquisa, que envolve prazos e recursos, e o aspecto teórico, de possibilitar a criação de tipologias e a identificação de diversas variáveis contextuais ou situacionais relativos à questão de internacionalização. Assim, para este estudo foi selecionado o caso de uma empresa exportadora atuante no setor de agronegócio, a Gaia. Um dos fatores determinantes para a seleção do caso específico foi a abertura da empresa ao trabalho de pesquisa proposto.

### 3.4.2 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados para a construção do caso foram provenientes de fontes primárias e secundárias. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez para o estudo em questão. Os dados secundários, por sua vez, são aqueles que já foram coletados, tabulados, analisados e estão à disposição para consulta.

Para esta pesquisa foram utilizadas ambas as fontes para a construção do caso. Na construção do relato sobre a empresa foram feitas entrevistas em profundidade com os sócios fundadores da empresa, Pedro de Faria, Pedro Burnier e Marcelo Burnier, e com o atual presidente da empresa, Luis Alexandre do Amaral, conforme indicado no quadro 5 abaixo. Um roteiro de perguntas abertas foi utilizado como guia para conduzir as entrevistas (Anexo I). Os entrevistados foram convidados a discorrer livremente sobre os assuntos abordados. As entrevistas foram gravadas e transcritas em sua integridade, de forma a servir de apoio à construção do caso e para minimização de erros de entendimento. Falas específicas foram extraídas para melhor relatar o caso, sendo submetidas a escrutínio mais cuidadoso.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
Pedro de Faria	Sócio fundador Conselheiro
Pedro Burnier	Sócio fundador Diretor Comercial
Marcelo Burnier	Sócio fundador Diretor Mercado Interno
Luis Alexandre do Amaral	Presidente

Quadro 5: Nomes e cargos dos entrevistados

Os dados secundários foram coletados em relatórios e documentos da empresa, livros e em *sites* que continham informações sobre o setor de agronegócio, principalmente na área de frutas. Houve uma preocupação na utilização de dados confiáveis, para isso os sites consultados foram de órgãos reconhecidos como o da Associação Brasileira dos Exportadores da Papaya (BRAPEX), da *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO) e do Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF).

Em uma primeira etapa, foi feito um relatório detalhado dos fatos contidos no caso, em ordem cronológica, para servir de base ao entendimento do processo de internacionalização da empresa.

Em seguida, preparou-se um relatório completo do caso, dividido nas seguintes seções:

- O mercado internacional de frutas e a posição do Brasil;
- O mercado internacional de mamão papaya e a posição do Brasil;
- Motivações para a criação de uma empresa exportadora e o início das operações;
- Desenvolvimento das exportações;
- Próximos passos.

Em terceiro lugar, as informações obtidas foram organizadas em quadros, utilizando-se de técnicas de análise de conteúdo.

Finalmente, as informações trabalhadas foram cotejadas com as teorias enunciadas na revisão bibliográfica, e sumariadas na seção sobre o esquema conceitual do estudo, buscando-se responder às perguntas de pesquisa e extraindo-se conclusões.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do presente estudo são provenientes primordialmente da natureza do método utilizado e das limitações oriundas da coleta de dados. Dentre elas se encontram:

- Impossibilidade de generalizar o estudo de caso para o universo;
- Dificuldade de manter o entrevistado e o autor isentos de julgamentos de valor na descrição e análise dos dados, assim como a percepção seletiva dos fatos;
- Vieses cognitivos e seletividade de memória por parte dos entrevistados;

Entretanto, a impossibilidade de generalização não impede o desenvolvimento de proposições teóricas para serem testadas no futuro. Somado a isto, determinados aspectos observados neste estudo podem se repetir em circunstâncias similares às aqui enfocadas.

As limitações relativas às percepções dos entrevistados foram minimizadas por meio de cruzamento de dados provenientes de fontes distintas e através da utilização de entrevistas com indivíduos diferentes em momentos distintos. Desta forma, o uso de triangulação buscou garantir a validade e confiabilidade do estudo.

## **Capítulo IV – ESTUDO DE CASO**

Este capítulo descreve o caso de uma empresa brasileira do agronegócio constituída com o objetivo de comercializar seus produtos no mercado internacional.

A empresa estudada – Gaia Importação e Exportação Ltda – foi constituída no final de 1992, em Linhares, no Estado do Espírito Santo, com o objetivo de exportar mamão papaya para o mercado europeu. Em 2005, a empresa era uma das líderes no mercado mundial de comercialização de mamão papaya, tendo exportado 8 mil toneladas da fruta para 13 países e contando com mais de 32 clientes no mercado internacional. Naquele ano, o faturamento anual superou 44 milhões de reais, com mais de 1.000 funcionários diretos e aproximadamente 2.500 colaboradores indiretos. Além da matriz na cidade de Linhares (ES), possuía mais duas filiais, uma destinada ao processamento de raízes em Santa Leopoldina (ES) e outra para beneficiamento de papaya no município de Ceará Mirim (RN). Com mais de 13 anos atuando no mercado, a Gaia era, em 2006, uma empresa consolidada no mercado interno e externo de mamão papaya.

A descrição do caso está dividida em três grandes seções. Na primeira seção é feita uma breve descrição do mercado internacional para o principal produto de exportação da empresa. Na segunda seção é apresentado um histórico da evolução da empresa, desde sua fundação até meados de 2006, ocasião em que foi concluída a coleta de dados para este estudo, além de desenhar-se um perfil dos empreendedores e uma descrição das motivações que levaram à criação do empreendimento. Na terceira seção, descreve-se a evolução de suas atividades internacionais.

#### 4.1 O MERCADO INTERNACIONAL DE FRUTAS

O mercado internacional de frutas frescas encontra-se em expansão, estimando-se que o mesmo se aproximasse de US\$ 28 bilhões em 2005. Os países desenvolvidos eram responsáveis por mais de 85% das importações de frutas frescas, sendo a Europa o principal importador, seguido pelos EUA.

Em 2005, a produção mundial foi de 691 milhões de toneladas. A fruta mais produzida foi a banana, com um total de 105,69 milhões de toneladas, seguida pela melancia, com 99,39 milhões de toneladas e pela uva, com 66,24 milhões de toneladas. A China foi o maior produtor mundial de frutas em 2005, apresentando uma produção de 167 milhões de toneladas. Outros grandes produtores eram, em seqüência, Índia, Brasil, Estados Unidos e Indonésia.<sup>1</sup>

Observava-se, no mercado mundial, uma oferta crescente de frutas exóticas, normalmente apoiada por entidades governamentais, de promoção e divulgação, principalmente feitas pelos países asiáticos, particularmente Tailândia, Malásia e Filipinas, que já atuavam no mercado internacional há bastante tempo. Outra tendência era a venda de frutas pré-cortadas e embaladas (*Fresh Cut Fruits*), que representavam, juntamente com as frutas ultra congeladas individualmente (*Individual Quick Frozen – IQF*), produtos de alto valor agregado.

---

<sup>1</sup> Dados do Toda Fruta ([www.tofafruta.com.br](http://www.tofafruta.com.br))

#### 4.1.1 A POSIÇÃO DO BRASIL NO MERCADO INTERNACIONAL DE FRUTAS

O Brasil ocupou a terceira colocação na classificação dos principais países produtores de frutas no ano de 2005, com um volume de 41,2 milhões de toneladas, representadas principalmente pelas culturas da laranja, banana, coco, abacaxi, mamão, castanha-de-caju, caju e castanha-do-brasil.

A base agrícola da cadeia produtiva das frutas abrangia 2,3 milhões de hectares, gerando seis milhões de empregos diretos, ou seja, 27% do total da mão-de-obra agrícola ocupada no País. O valor bruto da produção de frutas atingiu, em 2003, cerca de 12,3 bilhões de reais, 13% do valor da produção agrícola brasileira.<sup>2</sup>

Como se pode observar no Gráfico 1, a seguir, as exportações brasileiras de frutas frescas evoluíram substancialmente no período de 1994 a 2005, de um valor de 9,6 bilhões de dólares em 1994 para US\$ 44 bilhões em 2005, representando um aumento de 458% do valor total. Por sua vez, as importações se reduziram substancialmente, de um pico de US\$ 29,7 bilhões em 1996, para um mínimo de US\$ 6,8 bilhões em 2003, com alguma recuperação em 2004 e 2005, mas ainda muito distante dos patamares atingidos em meados da década de 90.

---

<sup>2</sup> Dados do IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas ([www.ibraf.org.br](http://www.ibraf.org.br))

Ano	94	95	96	97	98	99	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportações	96	73	85	86	119	165	170	215	241	337	369	440
Importações	118	248	297	236	225	120	115	113	84	68	81	125
Saldo	-23	-175	-212	-151	-106	45	55	102	157	269	288	315

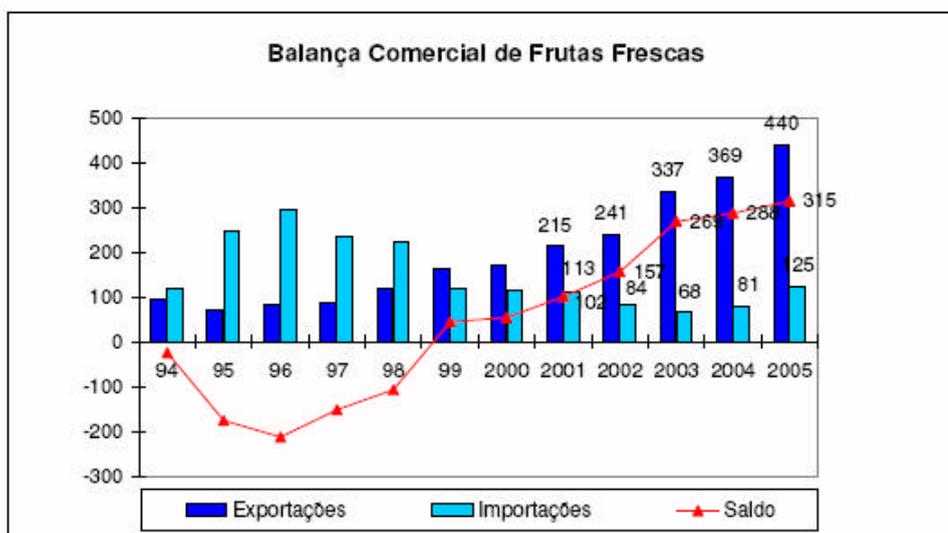


Gráfico 1: Balança comercial brasileira de frutas frescas (em US\$)  
Fonte: Ibraf

Dados do Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) apontavam, para 2006, uma expectativa de crescimento nas exportações de frutas frescas de 5% a 10% em valor, com volume de 800 a 900 mil toneladas estável em relação a 2005. Apesar do potencial de crescimento, havia preocupação por parte dos produtores com a conjuntura dominante em 2006, considerada desafiadora em virtude da baixa taxa de câmbio e da concorrência de outros países emergentes, pressionando os preços para baixo.

No que se refere ao mercado interno, acreditava-se existir potencial de crescimento, mas este só poderia se realizar quando fossem vencidos alguns hábitos alimentares dos brasileiros, cujo consumo médio era inferior a 60 kg por habitante por ano, abaixo, portanto, dos 85 kg recomendados pela Organização Mundial da Saúde, e muito aquém dos 120 kg per capita consumidos nos países europeus.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Frutas do Brasil. **Frutas e Derivados**, 1 (1): 15-27, abril 2006

O Brasil exportava 35 diferentes tipos de frutas *in natura*, com destaque para a uva, a manga, a maçã, o melão, a laranja e o mamão papaya (Tabela 1). O colorido e a variedade das frutas produzidas no Brasil, especialmente as tropicais (mamão papaya, manga, maracujá, banana, abacaxi, tangerina e melancia) e as exóticas (mangostão, cupuaçu, castanha de caju e castanha do Pará), vinham gerando novas oportunidades no mercado internacional para os produtores brasileiros.

As vantagens competitivas do Brasil neste mercado derivavam de uma combinação de fatores positivos como clima, solo e técnicas avançadas, possibilitando aos produtores brasileiros ter mais de uma safra anual, o que tornava o negócio mais rentável. Outro fator crucial para o crescimento brasileiro neste mercado foram o desenvolvimento e a qualificação da cadeia produtiva, desde a colheita, o processo de embalagem e refrigeração até o transporte das frutas. A maturidade da fruticultura nacional estava levando o Brasil a ganhar mais espaço no mercado internacional e a conquistar novos clientes na União Européia, maior comprador, além da Ásia, dos Estados Unidos, da própria América Latina e do Oriente Médio.

Tabela 1: Comparativo das exportações de frutas frescas brasileiras (2004 e 2005)

Comparativo das Exportações brasileiras de Frutas Frescas de Jan. a Nov. 2004/2005						
Frutas	Variação 2005/2004		2005		2004	
	Valor (%)	Volume (%)	Valor (US\$ FOB)	Volume (Kg)	Valor (US\$ FOB)	Volume (Kg)
Uva	108,17	84,83	103.148.052	48.845.456	49.550.031	26.456.205
Melão	44,49	22,97	72.869.275	142.338.233	50.430.817	115.747.312
Manga	23,61	7,71	66.450.955	104.770.899	53.757.751	97.272.417
Maçã	-36,90	-35,09	45.770.954	99.332.295	72.538.969	153.022.198
Banana	22,74	14,60	29.868.222	193.531.103	24.334.950	168.880.564
Papaya	15,91	8,91	28.205.860	35.774.501	24.354.383	32.847.637
Limão	60,69	23,16	23.866.679	40.736.367	14.852.273	33.076.189
Laranja	-58,27	-65,78	8.931.471	30.647.667	21.403.788	89.567.441
Tangerina	-23,62	-30,75	6.255.576	12.474.769	8.190.572	18.014.143
Melancia	78,59	40,56	5.862.402	19.268.401	3.282.608	13.708.019
Abacaxi	9,36	-12,46	4.720.015	13.926.856	4.316.167	15.909.452
Figo	3,93	-9,87	1.592.194	640.275	1.533.508	710.402
Outras Frutas	-3,84	4,67	867.612	838.077	902.218	800.675
Outros Cítricos	-11,72	-80,97	409.080	18.013	463.365	94.635
Abacate	-29,31	-30,33	360.569	598.958	510.058	859.710
Framboesa	-8,19	-14,71	319.671	45.718	348.206	53.604
Coco	-23,18	-36,11	182.818	422.856	237.967	661.846
Morango	-69,68	-77,05	101.213	33.716	333.832	146.912
Airela e Mirtilo	-30,12	-31,58	43.090	5.290	61.663	7.732
Pomelo	-	-	7.560	42.000	0	0
Kiwi	-77,54	-76,33	5.506	9.771	24.513	41.283
Cereja	-	-	1.352	45	0	0
Pêra	-93,98	-89,82	765	400	12.501	3.928
Groselha	42,20	45,05	155	132	109	91
Pêssego	133,33	471,43	105	80	45	14
Ameixa	-99,92	-99,96	43	6	54.026	16.733
Marmelo	-100,00	-100,00	0	0	816	882
<b>TOTAL</b>	<b>20,62</b>	<b>-3,07</b>	<b>399.841.194</b>	<b>744.301.684</b>	<b>331.495.136</b>	<b>767.900.023</b>

Fonte: Ibraf

#### 4.1.2 O MERCADO INTERNACIONAL DE MAMÃO PAPAYA E A POSIÇÃO DO BRASIL

De acordo com relatório da FAO, as importações de mamão papaya teriam atingido, no ano de 2005, um volume de 118.000 toneladas. Estimava-se que os países desenvolvidos representassem 56% e os em desenvolvimento 44% do volume total das importações. A tabela 2 mostra a evolução entre 1997 e 2000 dos principais países exportadores e importadores de mamão no mundo.

Tabela 2: Exportação e Importação Mundiais.

Exportação Mundial								
Países Exportadores	Anos							
	1997		1998		1999		2000	
	US\$ (mil)	Ton 1,000						
México	12	48	51	60	21	60	24	60
Malásia	12	33	10	34	16	37	19	21
Brasil	7	8	9	10	13	16	18	21
Estados Unidos	17	7	14	6	14	6	14	6
Holanda	4	1	5	2	6	3	7	3
Belize	2	3	2	4	4	4	6	6
Índia	-	1	1	2	5	13	4	12
Jamaica	6	4	6	4	5	3	3	2
Filipinas	-	-	-	-	2	1	3	2
Hong Kong	-	-	-	-	-	-	2	2
Outros	9	9	7	9	9	13	10	17
Total	70	115	108	132	95	156	110	154
Importação Mundial								
Países Importadores	Anos							
	1997		1998		1999		2000	
	US\$ (mil)	Ton 1,000						
Estados Unidos	28	48	29	48	50	66	53	70
Japão	19	5	15	5	16	5	16	6
Hong Kong	11	12	11	13	16	18	15	19
Canadá	6	4	6	3	7	4	8	5
Holanda	3	2	5	3	6	3	7	4
Alemanha	4	2	6	2	7	3	7	3
Reino Unido	7	3	7	4	6	3	6	3
Portugal	2	1	3	1	4	2	4	3
Cingapura	3	22	3	21	4	25	4	25
França	2	1	3	1	3	1	2	1
Outros	10	8	11	12	12	12	14	20
Total	98	109	100	114	131	144	139	160

Fonte: Martins (2003)

Os Estados Unidos eram o país que mais importava o mamão papaya, quase a metade do total comercializado no mundo, equivalendo a cerca de 70 mil toneladas. Os dados indicam também que o crescimento desta importação apresentou retração nos últimos anos, devido aos desdobramentos das medidas fitossanitárias restritivas impostas pelo USDA (United States Department of Agriculture). Estas medidas afetaram diretamente as exportações brasileiras,

levando o país a desenvolver um Programa Especial de Produção de Mamão para que a fruta brasileira fosse aceita no território americano. As exportações brasileiras para os Estados Unidos foram liberadas somente para frutas produzidas no Espírito Santo e posteriormente no Rio Grande do Norte e sul da Bahia. Holanda e Portugal aumentaram a importação em mais de 100% na década de noventa (Martins, 2003).

Como se pode observar na tabela 3, o Brasil destacou-se como o principal produtor de mamão em 2004, concentrando 32% da oferta mundial, seguido pelo México com 19%, Nigéria e Índia com 15% e Indonésia com 12%. O papaya era uma das seis frutas frescas mais exportadas pelo Brasil, correspondendo a aproximadamente 4,3% do total de frutas e menos de 2% do que é produzido em território nacional.

Tabela 3: Principais países produtores de mamão (2004)

<b>País</b>	<b>Toneladas/ Ano</b>	<b>Percentual</b>
Brasil	1.600.000	32%
México	955.694	19%
Nigéria	755.000	15%
Índia	750.000	15%
Indonésia	626.745	12,5%
Venezuela, Bolívia	175.137	3,5%
China	164.559	3,2%

Fonte: Brapex

O Brasil, apesar de maior produtor, não se constituía no maior exportador. México e Nigéria são exemplos de países com áreas de cultivo menores que o Brasil, mas que exportavam maiores volumes da fruta. Dois países que estavam surgindo no mercado mundial como produtores de mamão e concorrentes eram Gana e Belize, que aumentaram suas exportações em 2003 em mais de 30%.

O gráfico 2 e a tabela 4 apresentam os principais mercados de destino das exportações brasileiras de papaya em 2004. A Europa foi o principal mercado de destino das exportações brasileiras, absorvendo quase 80% do total. A Holanda foi o principal comprador, com 41%, devido à eficiência portuária, fazendo daquele país a principal porta de entrada para as frutas destinadas ao mercado europeu.

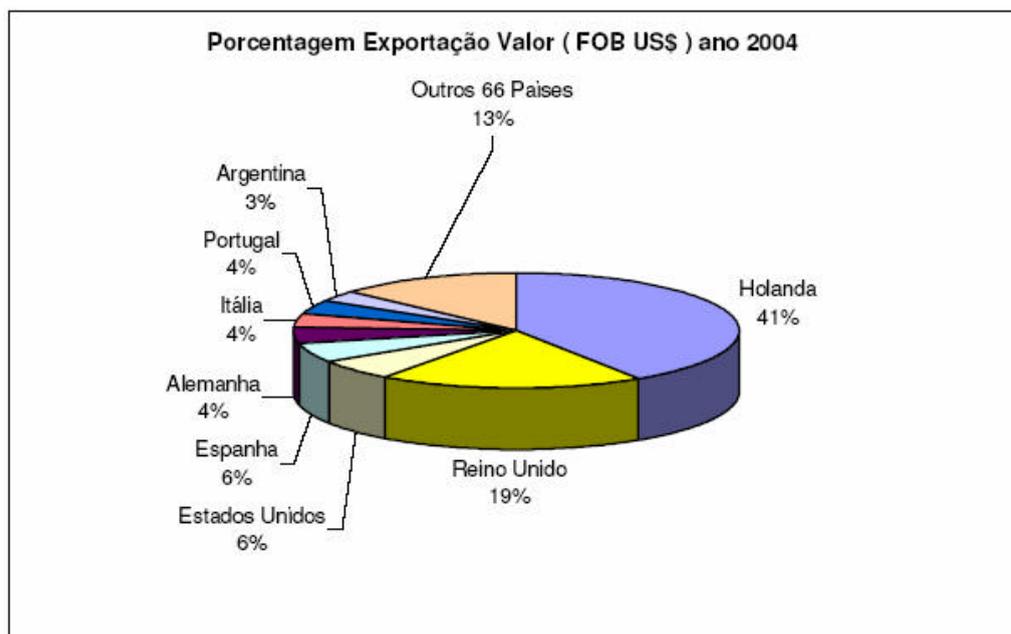


Gráfico 2: Destino das exportações brasileiras de mamão  
Fonte: Ibrap

Tabela 4: Exportação brasileira de mamão por países de destino (2004)

País	Valor (US\$ FOB)	Volume (kg)
Holanda	10.310.386	13.165.432
Estados Unidos	4.085.982	5.509.327
Reino Unido	3.474.074	4.542.207
Portugal	2.641.737	4.362.393
Espanha	2.271.580	2.991.763
Alemanha	805.632	1.402.354
Canadá	916.280	1.176.560
Suíça	728.407	976.710
França	498.749	873.826
Itália	710.037	721.614
Outros	1204.479	1.214.554

Fonte: Brapex

## 4.2 A EMPRESA

### 4.2.1 BREVE HISTÓRICO

A empresa foi fundada por três empreendedores: Pedro de Faria e seus dois filhos (Pedro e Marcelo Burnier). Com investimento inicial próprio de aproximadamente R\$ 200.000,00, os três empreendedores montaram a Gaia Importação e Exportação Ltda., que começou a operar no início de 1993. Com as economias de Pedro de Faria, a Gaia comprou um terreno na periferia de Linhares, onde foi montada uma estrutura dedicada ao preparo do mamão para exportação. Não houve investimento no plantio da fruta, que era comprada de terceiros.

Os primeiros embarques da fruta, no entanto, só foram feitos em março de 1993 para países europeus. O investimento relativamente alto para a empresa, de R\$ 30.000,00, foi o primeiro passo para se iniciarem os embarques marítimos. Ainda no final de 1993, a empresa inaugurou o seu primeiro *packing house* com estrutura para tratamento e beneficiamento da fruta, sendo também construída uma câmara frigorífica para o armazenamento da fruta embalada. Com a possibilidade de crescimento e com suporte para atender maior número de clientes, formando parceria com mais produtores, a Gaia começou a buscar novos clientes em outros países.

Em decorrência da observação de oportunidades e da solicitação do mercado (atacadistas), a primeira diversificação da linha de produtos foi feita, passando-se a oferecer também aos clientes o gengibre. A Gaia formou uma parceria com produtores rurais e iniciou a prática de fomento mercantil para adquirir o produto para exportação desde 1994. No primeiro ano foram embarcadas apenas 40 toneladas desta raiz, porém em 2005 foram exportadas mais de

19 mil toneladas de gengibre. Três anos depois do início de suas operações, em 1997, a Gaia passou a oferecer duas outras raízes no mercado mundial: cará e inhame.

Em 1997, foi convidado para entrar na empresa um novo sócio, Carlos Henrique Rodrigues, sendo o único sócio não pertencente à família. Vindo de outra empresa concorrente (Caliman Agrícola) foi convidado principalmente pelo seu conhecimento na área técnica, uma vez que os empreendedores iniciais percebiam a necessidade de a Gaia desenvolver mecanismos de acompanhamento da qualidade do produto e realizar investimentos para melhorar o fruto.

Em 1998, a Gaia obteve autorização do USDA para comercializar mamão papaya no mercado americano, depois de um longo processo de adaptação da empresa às normas fitossanitárias estabelecidas pelos EUA. O monitoramento desde o plantio foi solicitado para que a fruta fosse aceita nas inspeções nos portos e aeroportos americanos, com intuito de não levar para o território daquele país pragas e insetos já erradicados.

No ano de 2000, houve o ingresso de mais um sócio, Françoise Burnier, também filha do fundador da empresa, Pedro de Faria. A primeira filial foi constituída em Santa Leopoldina (ES), onde foi instalado um novo *packing house* para o beneficiamento de cará, gengibre e inhame, ou seja, seleção, limpeza e embalagem da fruta. Naquele mesmo ano, a empresa começou a fazer o plantio do mamão para acompanhar a qualidade da fruta desde a lavoura, podendo assim oferecer um mamão com mais resistência entre o tempo da colheita e a maturação.

Buscando melhor controle desde o plantio até a entrega do produto ao cliente, os sócios da Gaia criaram, em 2001, a Vega Logistic, uma agência de carga aérea para fazer os embarques

da fruta. Perceberam também que era um negócio simples de ser montado e que somente com a Gaia como cliente já seria uma empresa rentável. Em 2006, a Vega Logistic funcionava com dois funcionários e atendia também a outros clientes.

Ainda com o intuito de melhor atender aos clientes e chegar com um preço mais competitivo à Europa e no mercado norte americano, a segunda filial – Gaia Natal (RN) – foi aberta. Um novo *packing house* foi construído e parte da produção provinha de parcerias com os produtores e parte da própria Gaia. Além de uma nova área de plantio e beneficiamento da fruta, a grande vantagem da nova planta era o menor tempo de *transit time* dos navios para alcançar os mercados consumidores do exterior. Para ampliar ainda mais a oferta de produtos, a empresa começou a investir no ano de 2006 no plantio de abacaxi, planejando-se iniciar as exportações até o final daquele ano.

Em 2005, após uma consultoria para sucessão familiar e profissionalização da empresa definiu-se a contratação de um novo presidente para a Gaia. Desta forma, Luiz Alexandre do Amaral, profissional atuante no mercado de trabalho como consultor empresarial, egresso da Fundação Dom Cabral, foi contratado no início de 2006 para presidir a empresa. Concomitante foi criado o conselho administrativo com um presidente, sendo o ex-presidente da Gaia, Faria, e dois conselheiros externos.

Por atender a mercados consumidores extremamente exigentes, a Gaia obtivera uma diversidade de certificados que atestavam a qualidade de seus produtos e a preocupação da empresa com os mesmos. Dentre eles salientavam-se:

- EurepGap que assegurava que a empresa produzia dentro dos padrões exigidos pelos europeus (produção agrícola, emprego de agricultura sustentável e controle integrado de pragas e doenças);
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) que controlava as operações de produção e beneficiamento de alimentos, garantindo segurança para o consumidor final;
- ISO 9001, que assegurava o rigor do recebimento, seleção, classificação, processamento, embalagem e armazenamento do mamão.

#### 4.2.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES

##### 4.2.2.1 **Pedro de Faria**

Pedro de Faria formou-se como engenheiro agrônomo em 1958 pela Universidade de Viçosa, tendo trabalhado como gerente executivo até 1968 na ACARES (Associação de Crédito e Assistência Rural do Espírito Santo). Durante este período teve bastante contato com técnicos americanos que vinham ao Brasil desenvolver avicultura cooperativa. Nos dois anos seguintes foi responsável pela implantação do reflorestamento na CVRD – Companhia Vale do Rio Doce, em que recebia missões técnicas japonesas com frequência.

De 1971 até 1982 dedicou-se a sua empresa de avicultura, sendo que no ano de 1978 fez sua primeira viagem ao exterior ao Congresso Internacional de Avicultura nos EUA, com a intenção de conhecer melhor os avanços tecnológicos desta área. Em 1982, concomitante com

a presidência da empresa de avicultura, Faria tornou-se presidente da Federação de Agricultura do Estado do Espírito Santo e nos anos de 1986/1987 e 1999/2000 foi Secretário da Agricultura do Estado. De 1988 até 1997 trabalhou na Aracruz Celulose como gerente geral administrativo e gerente de fomento florestal. No exercício destas duas funções, o contato com estrangeiros foi constante. Em 2003, foi nomeado presidente do Incaper (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural). Na ocasião da fundação da Gaia, Faria estava com 55 anos.

#### **4.2.2.2 Pedro Burnier**

Nascido em 1962, filho de Pedro de Faria, aos 17 anos fez intercâmbio cultural para os EUA onde morou e estudou ao longo de um ano. No decorrer de sua estadia teve a oportunidade de participar de um congresso de avicultura internacional. Retornando ao Brasil, graduou-se em agronomia pela Universidade Federal de Viçosa em 1984. Como estudante cursou inglês e francês durante toda adolescência, tornando-se fluente nos dois idiomas.

Trabalhou em uma empresa do agronegócio, a Agrocere, na área de marketing de 1985 até 1988, onde freqüentemente era responsável por receber os estrangeiros devido a sua fluência em inglês e onde também participou de um projeto de importação de produtos para a empresa. Entre 1988 e 1990 cursou o mestrado no Instituto Coppead da UFRJ, especializando-se em marketing. Concluído o curso, abriu uma empresa de representações, mas logo no ano seguinte aceitou uma proposta para ser gerente de produtos na Philips, deixando a empresa em 1992 para fundar a Gaia.

#### 4.2.2.3 Marcelo Burnier

Filho mais novo de Pedro de Faria, Marcelo nasceu em 1964. Aos 17 anos teve sua primeira experiência internacional ao fazer intercâmbio cultural para os EUA: durante um ano morou em casa de família e frequentou escola regular americana. Aos 19 anos após desistir de fazer curso superior, trabalhou na Agrocere (divisão de suínos) por aproximadamente dois anos.

Em seguida decidiu se especializar na área de avicultura, cursando durante dois meses nos EUA um curso profissionalizante para reprodutor de aves de corte. Retornou ao Brasil para trabalhar na Produtora Avícola, em que seu pai era sócio. Fez carreira dentro da empresa tornando-se gerente da fazenda.

Em 1992, juntamente com o pai e o irmão, constituiu a Gaia, sendo responsável pela área agrícola da empresa. Foi um dos principais fornecedores de mamão para a Gaia durante os primeiros anos de operação da empresa.

#### 4.2.3 MOTIVAÇÕES PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA EXPORTADORA

A idéia de criar uma empresa para comercializar mamão papaya no mercado internacional originou-se de um dos fundadores, Pedro de Faria (que será designado daqui em diante por Faria). Faria era sócio de uma produtora avícola que, para diversificar sua produção, começou a plantar mamão e fornecer para exportadores. Faria observou que empresas que não eram responsáveis pelo plantio, somente pela comercialização do mamão, faziam ligação entre o produtor rural e os distribuidores de frutas na Europa, com quase nenhuma preocupação com a qualidade da fruta. Ele percebeu que havia a oportunidade de criar uma empresa que

atuasse na comercialização da fruta, e que estabelecesse padrões de qualidade elevados, de forma a competir no mercado internacional. A participação de Faria como sócio de uma empresa que plantava e comercializava mamão para um exportador foi, portanto, crucial para a identificação da oportunidade de negócio.

O principal motivador apontado pelos fundadores da empresa foi a possibilidade de acabar com um elo da cadeia entre a produção e a exportação e possibilidade de fazer uma empresa lucrativa, conforme destacou Marcelo Burnier:

“Basicamente nós substituímos uma firma que comprava o mamão da produtora para exportação e estava ganhando dinheiro e tendo muito sucesso. Em vez de vendermos o mamão para outras pessoas exportarem, porque não nós mesmos exportamos a nossa plantação?... Quando demos o passo de abrir uma empresa de exportação, a produtora já estava fornecendo durante uns dois anos o mamão para exportadoras de São Paulo.”

Outro fator apontado pelos fundadores como motivador foi o crescimento de outras empresas na região com foco na comercialização de papaya no mercado externo. Nesta época a principal concorrente da empresa, Caliman, já atuava no mercado internacional e apresentava bom desempenho.

Depois de convidar os sócios da produtora avícola para ingressarem na nova firma de exportação de mamão papaya e eles recusarem, Faria convidou seus dois filhos, Pedro Burnier e Marcelo Burnier, para formarem uma empresa comercial exportadora, com o objetivo de realizar com exclusividade a exportação de mamão da empresa de que era sócio

para o mercado europeu. Conforme destacou Marcelo Burnier, um dos filhos de Faria:

“Eu acho que a gente deve isso tudo a papai, de ter realmente iniciado todo esse projeto inovador com ousadia e competência. Acho que ele foi realmente o idealizador da Gaia e que tornou isso tudo possível, aliado ao suor de todos nós.”

### **4.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dado que a Gaia foi fundada para atender o mercado externo, não houve, a rigor, um processo de internacionalização, confundindo-se o mesmo com a própria evolução da empresa. Dois pontos importantes na estruturação do negócio foram a definição do conceito – vender uma fruta tropical no exterior com qualidade – e a escolha de atender somente ao mercado externo.

#### **4.3.1 INÍCIO DAS OPERAÇÕES**

Montada uma estrutura simples para o manuseio da fruta, embalagem e tratamento, iniciou-se a busca pelos clientes. Pedro Burnier, um dos filhos de Faria, foi responsável pela pesquisa e busca de clientes no mercado internacional, por ter conhecimento na área administrativa e comercial, e por ser fluente em inglês e francês. Faria salientou a importância do trabalho de prospecção de mercado realizado por Pedro Burnier:

“Eu acho que realmente a pessoa mais importante nesse processo de fundação da empresa foi o Pedro, que foi o homem que foi lá para fora vender o mamão e fazer os primeiros contatos com clientes, e desbravar o negócio... E, realmente, se não

fossem as viagens do Pedro, se não fossem os contatos que o Pedro fez e a clientela que ele conseguiu no exterior, nós não tínhamos a menor chance de começar.”

Segundo Pedro Burnier, depois de sua conversa com um especialista em exportação de frutas e ex-presidente do Ibraf, Jean Paul Gayet, o planejamento de visitas e busca de clientes foi iniciado. Este contato iniciou-se através da busca do Pedro por pessoas com informações relevantes para a formação da empresa. Seguindo as indicações de Gayet, Pedro Burnier foi em busca de dados secundários<sup>4</sup> que lhe permitissem identificar os principais países importadores de mamão papaya, e, dentre esses, quais eram os principais compradores de mamão brasileiro. Como resultado do cruzamento desses dados, ele observou que Alemanha, França, Portugal e Inglaterra eram os países que deveriam ser o foco inicial da Gaia.

Com roteiro traçado – Inglaterra, França e Alemanha – Pedro fez sua primeira viagem ao exterior para contatar futuros clientes no final de 1992. Com os dados dos principais compradores, telefone e endereço, Pedro agendou visitas. Ele visitou os *wholesale markets* (centrais de abastecimento européias) em busca dos grandes distribuidores de frutas tropicais e especificamente de mamão. Com o contato destes grandes distribuidores em mãos, e tomando cuidado para que não fossem clientes dos principais exportadores de mamão já estabelecidos na Europa, Pedro agendava visitas e apresentava a empresa. Houve exclusão no contato com compradores de concorrentes fortes, que já atuavam com bom volume e fruta com qualidade. O foco foi principalmente naqueles distribuidores que comercializavam mamão com aparência ruim e aqueles que ainda não comercializavam mamão dentre a gama de frutas exóticas e tropicais.

---

<sup>4</sup> Dados obtidos na CACEX, do Banco do Brasil.

Pedro Burnier retornou ao Brasil desta primeira viagem com uma cartela de clientes para iniciar as exportações da Gaia. Conforme ele ressaltou:

“Eu acho que foi um início muito interessante, na verdade nós tínhamos que vender um conceito lá no exterior, o conceito era muito simples: como éramos produtores de papaya há muitos anos, a gente achava que conseguiria vender a imagem de que se você é produtor, consegue fazer um produto de alta qualidade para o mercado externo.”

Segundo Pedro, os *wholesale markets* de frutas no exterior naquela época eram ainda os principais canais de venda e distribuição destes produtos. Ainda segundo seu relato, estes gigantescos galpões assemelhavam-se ao Ceasa brasileiro, mas com estrutura muito maior e mais organizada. A diversidade de produtos e países de origem dos produtos comercializados o impressionou.

Apesar de não conhecer ninguém naqueles mercados e de não estar acompanhado por alguém familiarizado com o negócio, Pedro foi bem recebido, apresentando-se como produtor de papaya. Como a grande maioria dos que circulavam nestas centrais de abastecimento eram *brokers* (intermediários entre produtores e atacadistas), um produtor que tentasse contato direto com os atacadistas eram bem recebido. Para o contato mais formal com os compradores, Pedro marcava reuniões nos escritórios e então se apresentava formalmente com fotos e propostas para a exportação da fruta.

No início de 1993, as operações da Gaia começaram, com envios para os primeiros clientes na Inglaterra, França e Alemanha por via aérea. Com um processo bem artesanal, as frutas eram

tratadas somente com cera, depois embaladas manualmente em um galpão e enviadas por meio de caminhão sem refrigeração até o aeroporto internacional do Rio de Janeiro ou de São Paulo. Como descreveu Pedro Burnier:

“No início do trabalho a gente não tinha estrutura, não tinha *packing house*, então foi feita uma estrutura muito simples lá na fazenda. Com isso a gente só tinha condição de enviar o mamão papaya por via aérea, que ia de caminhão lonado, sem ar refrigerado, sem nada, e com um tratamento muito simples, só com cera, era um negócio muito artesanal.”

#### 4.3.2 DESENVOLVIMENTO DAS EXPORTAÇÕES

Para o desenvolvimento das exportações tornava-se necessária a introdução de certas modificações na operação da Gaia, sendo a principal delas a necessidade de um esquema mais refinado e com mais cuidado para que o produto chegasse ao destino final em melhores condições. Além disso, os principais concorrentes transportavam o produto por via marítima, chegando ao mercado externo com melhor qualidade e menor preço. Os sócios tinham uma clara percepção de que, ou começavam os embarques marítimos de papaya para atender ao mercado europeu, ou perderiam mercado para concorrentes da América Central.

O mamão é uma fruta altamente perecível: uma vez colhido verde do pé, tem vida útil de aproximadamente 25 dias. Devido a esta perecibilidade, as empresas precisam despachar os pedidos no período mais curto possível. As limitações, no início das operações, eram principalmente referentes às qualificações técnicas para o manuseio deste produto perecível, conforme destaca Faria:

“O maior gargalo nosso sempre foi o processo técnico. O mamão é uma fruta muito perecível, e até você entender bem o protocolo... Naquele tempo nós exportávamos tudo praticamente via aéreo, mandávamos alguma coisa de marítimo, mas o grande plano nosso era realmente aumentar via marítimo, para abaixar o custo do frete, para tornando a fruta mais barata no exterior. E as grandes barreiras para isso sempre foram barreiras tecnológicas, mandar uma fruta com qualidade apesar de modal marítimo com *transit time* mais longo.”

Para superar estas dificuldades, a empresa adquiriu, de uma engenheira química especializada na exportação de mamão, a tecnologia de tratamento para que a fruta permanecesse por mais tempo verde e com melhor aspecto.

Além disto, a busca pela qualidade técnica fez com que fosse incorporado como sócio da Gaia o engenheiro agrônomo Carlos Henrique Rodrigues. Com vasta experiência neste ramo, atuava já neste setor na principal concorrente da Gaia, mas estava se desligando da outra empresa e foi convidado a ser sócio da Gaia. Juntamente com Marcelo Burnier, filho de Faria, realizou um trabalho para a melhor e maior produção da fruta de forma a atender ao mercado externo, ampliar a quantidade de clientes e países e possibilitar o envio do papaya por modal marítimo.

Inicialmente as frutas eram compradas de outros produtores, sendo a Gaia responsável somente pelo beneficiamento (seleção, tratamento e embalagem). Assim, os embarques passaram a ser feitos em caminhões frigorificados para não quebrar a cadeia de frio e para a fruta não perder qualidade, cada vez mais exigida pelos clientes, em função do conhecimento

que foi sendo desenvolvido sobre frutas tropicais e pela maior informação disponível sobre qualidade e aspecto das frutas.

Pedro Burnier desenvolveu paralelamente duas marcas para a empresa: Gaia e Sun Up. Sun Up foi a primeira marca a ser comercializada, sendo utilizadas para produtos *premium* exportados pelo modal aéreo. A marca Gaia foi desenvolvida para produtos de segunda linha, assim que começaram os embarques marítimos, devido à inferior qualidade com que o produto chegava ao consumidor final, comparativamente com o modal aéreo. Outra vantagem de a empresa dispor de duas marcas era a possibilidade de comercializar para mais de um distribuidor na mesma região.

Inicialmente as exportações foram direcionadas para os países europeus em que o consumo de mamão brasileiro já era difundido, mas onde se acreditava haver potencial para os produtos da Gaia. Desta forma, os primeiros embarques da Gaia foram para Portugal, Inglaterra, França, Holanda e Alemanha. Conforme mostra o Quadro 6 na próxima página, a Gaia foi buscando novos mercados com o decorrer dos anos.

A entrada no mercado norte americano ocorreu apenas em 1998, devido à grande dificuldade em vencer as barreiras sanitárias impostas pelo país. Isto só foi conseguido após a implantação de severo monitoramento de lavouras e inúmeras comprovações de erradicação de pragas, um processo que durou aproximadamente oito anos, unindo empresas exportadoras e o Ministério da Agricultura brasileiro. Finalmente, em 1998 foi autorizada pelo USDA a exportação da fruta brasileira para os Estados Unidos.

Ano	País
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemanha</li> <li>• França</li> <li>• Holanda</li> <li>• Inglaterra</li> <li>• Portugal</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadá</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espanha</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUA</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bélgica</li> <li>• Suíça</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itália</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamarca</li> </ul>

Quadro 6: Histórico de entrada nos mercados  
Fonte: Arquivos do setor comercial da empresa

Em 2005, conforme mostra o gráfico 3, a seguir, a Gaia exportava grande parte do papaya para a Alemanha, representando 43,2% do total. EUA e Holanda vinham em seguida como os maiores mercados a absorver a exportação de mamão da empresa com 12,6% e 10,8% respectivamente. Os outros destinos mais representativos para a comercialização da empresa eram Portugal, Itália, Suíça e Espanha.

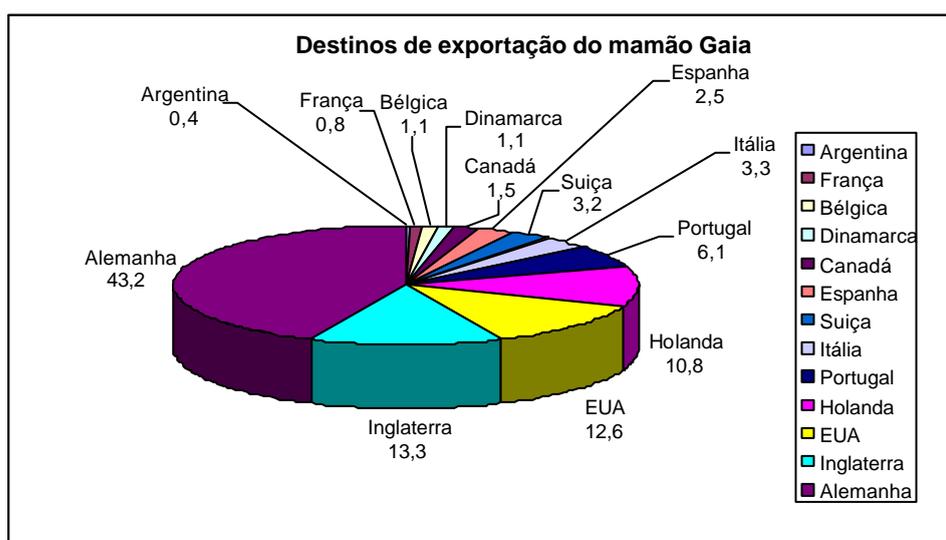


Gráfico 3: Mercados de mamão papaya da Gaia no exterior (2005)  
Fonte: Arquivos do setor comercial da empresa

No que se refere ao crescimento das exportações ao longo do tempo (gráfico 4), o volume de exportação do mamão papaya pela Gaia cresceu rapidamente nos primeiros dez anos de funcionamento da empresa. Em 2004 e 2005, houve uma desaceleração nas exportações devido à valorização do Real, que tornou o produto menos competitivo em preços nos mercados externos, e devido à crescente participação do mercado doméstico, proporcionando retornos superiores para a empresa.

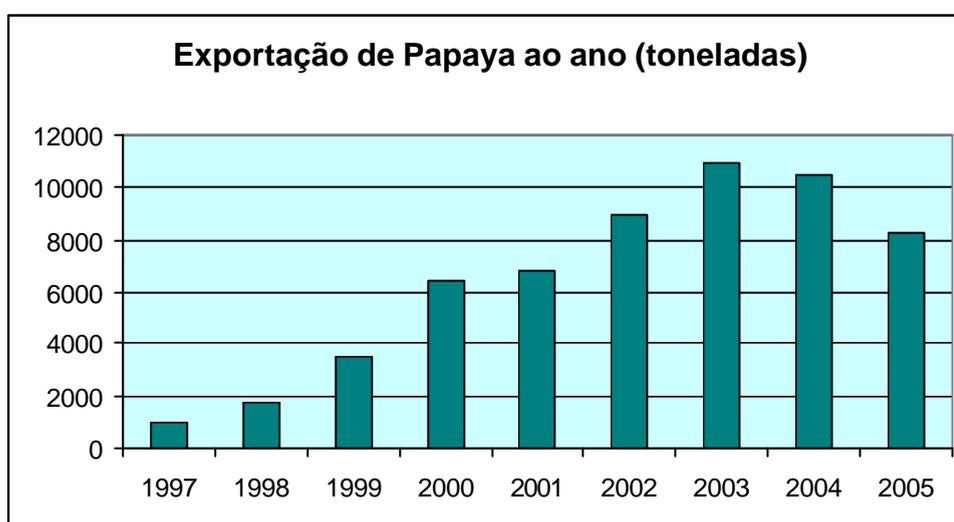


Gráfico 4: Volume de exportação de mamão papaya em toneladas  
Fonte: Arquivos do setor de câmbio da empresa

A Europa apresentava-se como principal responsável pelo faturamento de exportação da empresa no ano de 2005, com 84% do total, seguida pelos EUA com 14%, Canadá com 1,1% e Argentina com 0,5%.

Pode-se observar que mesmo com a entrada no mercado norte americano a partir de 1998, houve pouco progresso da importância deste mercado no faturamento da empresa (Gráfico 5). Mesmo com a ênfase dada ao tamanho e ao potencial deste mercado, esperava-se que gradativamente ele aumentasse, principalmente com a ida de um representante da empresa

para residir nos EUA.

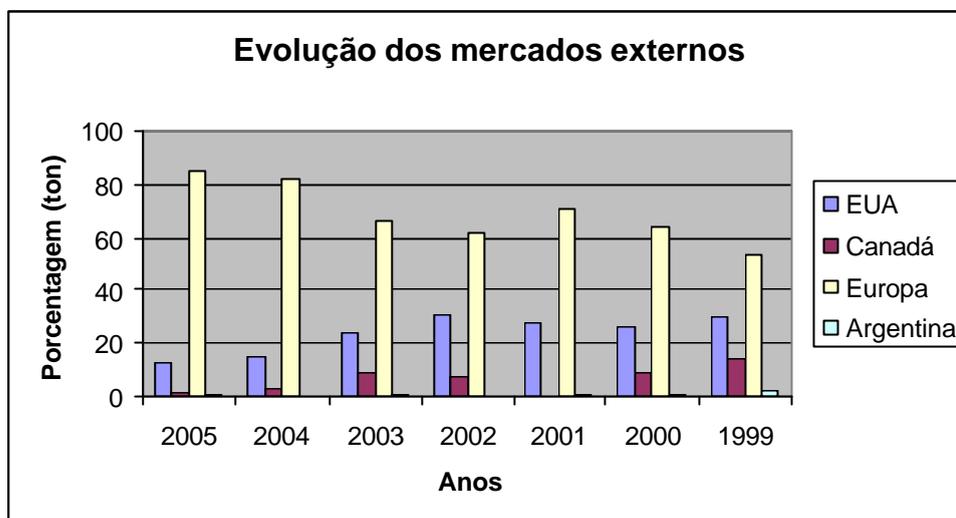


Gráfico 5: Evolução dos principais mercados externos  
Fonte: Planilhas setor comercial

Aliada à entrada no mercado americano está a evolução e gradativa mudança no modal de transporte das frutas e raízes. A cada ano a empresa buscava melhorar a qualidade da fruta e logística para que os embarques marítimos se tornassem predominantes em relação aos aéreos. No gráfico 6 fica clara esta evolução, que tornava os produtos mais competitivos no que se refere a preços no mercado externo. Pode-se observar o crescimento dos embarques por modal marítimo de um pouco mais de 55% do total embarcado pela empresa em 2003 para mais de 80% em 2005. Já o modal aéreo sofreu drástica queda passando de mais de 40% do total embarcado pela Gaia em 2003 para menos de 20% em 2005.

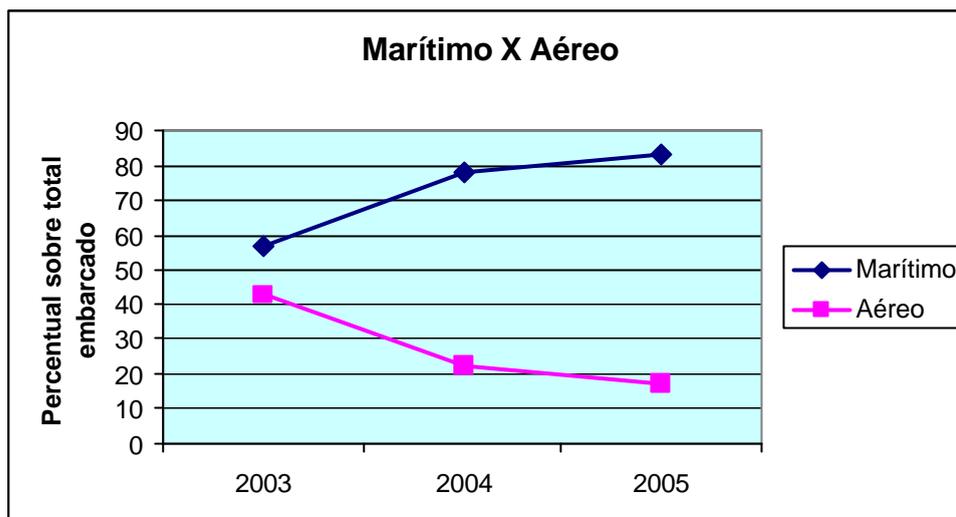


Gráfico 6: Comparação da participação dos embarques marítimos e aéreos  
Fonte: Planilhas setor logística

A diversificação da linha de produtos exportada foi um passo na redução de riscos e incertezas associados ao agronegócio, como observou Pedro Burnier:

“Então o gengibre foi realmente uma diversificação. Ele casou muito bem porque naquela época, geralmente no inverno, existia uma boa queda na produção de papaya, chegava nos meses de junho, julho e agosto você praticamente não tinha fruto. Desta forma, as operações e o faturamento da empresa reduziam bastante. A safra de gengibre era exatamente quando a safra de papaya dava uma quebra, isso ajudou muito a empresa a ir se equilibrando.”

No ano de 2006, aproximadamente 65% do faturamento da Gaia eram provenientes de vendas no mercado externo. Deste total de mais de 44 milhões de reais, mais de 76% eram provenientes das exportações de mamão, seguindo-se as exportações de gengibre com pouco mais de 10%, inhame com aproximadamente 9% e o restante do faturamento sendo proveniente de outras raízes exportadas pela empresa.

Depois da Gaia Raízes, com a adição de gengibre, inhame e cará à linha de produtos exportada, foram realizados estudos em parceria com o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper) para a exportação de abacaxi. O estudo consistiu na adequação do abacaxi mais consumido e vendido no mercado internacional (MD2) para o solo e clima capixaba, onde anteriormente não era possível sua plantação e colheita. Além disto, desenvolveu-se a exportação de outros tipos de mamão, como o mamão Formosa, que tinha obtido excelente aceitação junto aos clientes.

Em 2006 a Gaia contava com uma linha de produtos *in natura* que havia sido construída ao longo dos anos em atendimento a solicitações de clientes e em função de percepções de oportunidades no mercado externo. A empresa exportava mamão papaya e formosa, gengibre, inhame e cará (ver anexo II). Alguns outros produtos foram exportados por curto período de tempo pela empresa, mas não obtiveram o retorno esperado, podendo-se citar: limão, batata doce e abóbora. Ainda no final de 2006 a empresa começaria a comercializar no mercado externo abacaxi e *frozen* e *fresh cut*.

#### **4.4 ENTRADA NO MERCADO DOMÉSTICO**

As atividades iniciais da empresa eram limitadas à exportação, incluindo a compra da fruta do produtor, embalagem dos produtos para exportação e venda para grandes distribuidores no exterior. A idealização do negócio voltara-se, desde sua concepção, para atividades internacionais, não se tendo considerado atender o mercado interno brasileiro, conforme observou Faria: “O negócio foi montado sempre pensando em substituir essa firma que comprava o mamão da produtora avícola. Em vez de vendermos para um exportador, íamos fazer a nossa própria exportadora.”

Apesar de sempre haver excedentes da compra de mamão para comercialização no mercado externo, que acabavam sendo vendidos no país, a venda para o mercado interno, até 2002, era vista como simples escoamento do excesso de produto, e não como mercado alternativo aos mercados de exportação. Durante muitos anos, de fato, o mercado doméstico não foi visto pelos dirigentes da Gaia como mais um mercado a ser atendido e explorado, principalmente devido à não valorização no país da fruta “trabalhada”, com embalagem e cuidados no transporte e refrigeração.

Em 2000, com o início da produção própria de mamão papaya pela Gaia, o mercado interno passou a ser necessário para o escoamento do excesso de produção e de frutos que não atendiam aos requisitos dos mercados de exportação. Parcerias com grandes redes varejistas foram formadas (Carrefour, Hortifruti, Pão de Açúcar, Sendas, entre outras), em que, além das frutas embaladas, também eram vendidas frutas a granel. No mercado interno, a Gaia apresentou uma evolução rápida do volume de mamão papaya comercializado (gráfico 7).

O faturamento da Gaia apresentou-se crescente nos dez primeiros anos de operação, com uma pequena redução em 2005, atribuída à taxa de câmbio desfavorável e à queda na produção de mamão decorrente de fatores naturais. A Gaia teve um faturamento de mais de 44,6 milhões de reais em 2005, com uma queda em relação ao ano anterior (2004), em que o faturamento foi de mais de 58 milhões. O Gráfico 8 apresenta dados relativos à evolução do faturamento da empresa.

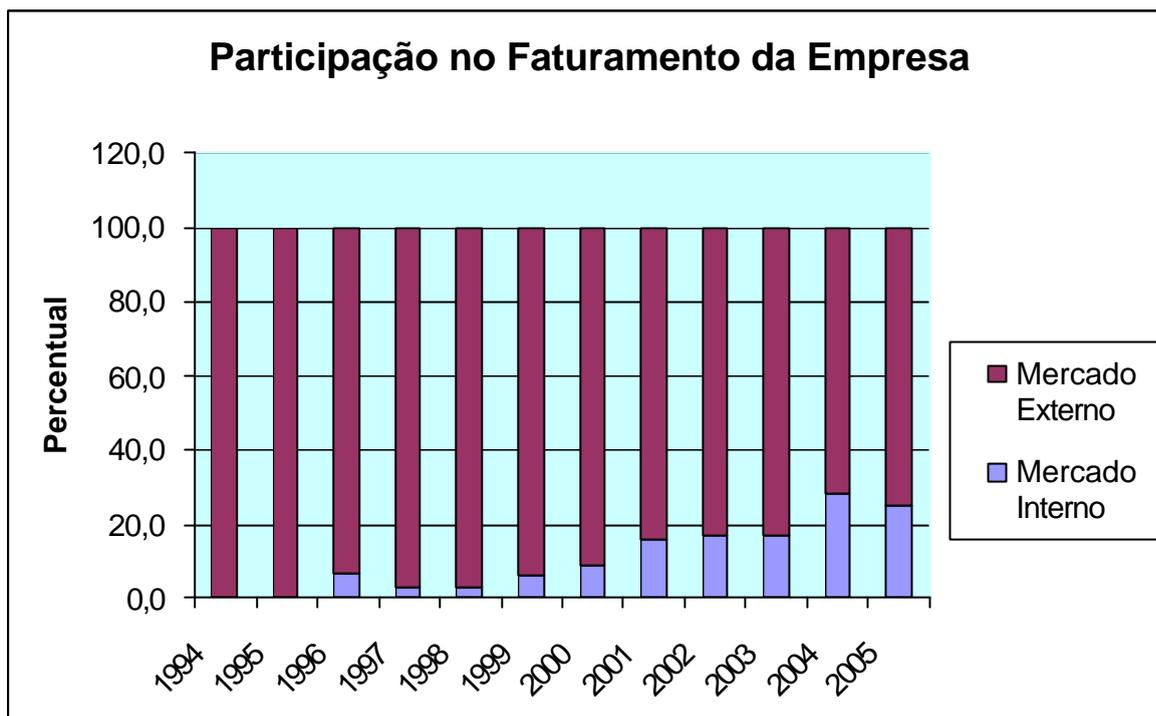


Gráfico 7: Composição do faturamento da empresa, mercado interno x mercado externo  
Fonte: Balanços da empresa

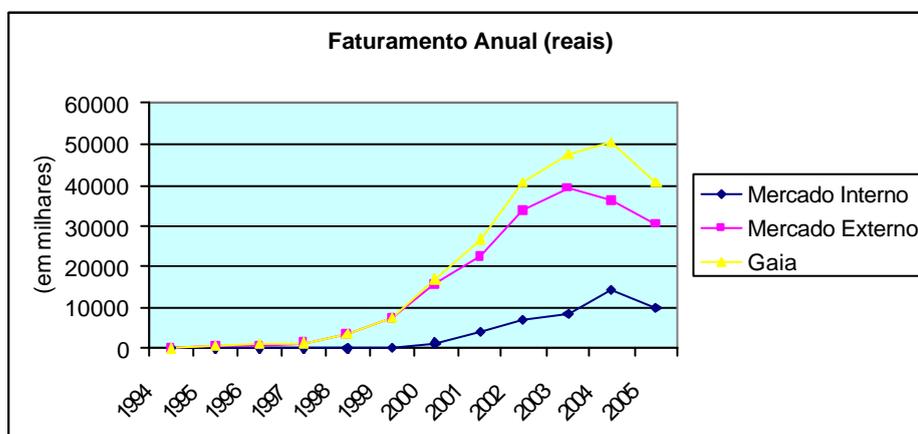


Gráfico 8: Evolução do faturamento da empresa (em milhares de reais)  
Fonte: Balanços da empresa

#### 4.5 INVESTIMENTOS

Para atender melhor aos mercados externos, a direção da Gaia investiu continuamente em tecnologia e instalações, além de buscar a melhoria do produto. Desde o início das operações,

foi percebida a necessidade de montar um *packing house* maior e de dar melhor tratamento à fruta para que ela suportasse maior tempo de viagem, possibilitando assim os embarques marítimos.

Acreditando no crescimento do setor, a empresa fez pesados investimentos nos anos de 2004 e 2005 em tecnologia e automação da sua linha de beneficiamento de papaya, em que grande parte do processo era automatizada, além de investimentos na reforma das sedes e na construção de *packing house* modernos, onde a cadeia de frio não era interrompida em nenhum momento.

Os principais investimentos da empresa ao longo de sua consolidação foram a construção das filiais de Santa Leopoldina (ES) com investimento aproximado de R\$ 1,5 milhão e Natal (RN) onde foram consumidos em torno de R\$ 2,6 milhões. Ainda em Natal a empresa investiu consideravelmente na área rural, aplicando em torno de R\$ 2,4 milhões em irrigação e máquinas agrícolas para o plantio do papaya. A automatização, tornando o beneficiamento da fruta em processo de fluxo contínuo na sede em Linhares, em 2005, e a construção do novo escritório da sede receberam um investimento de R\$ 700 mil e R\$ 500 mil respectivamente.

#### **4.6. APRENDIZAGEM**

O primeiro ano de operações da empresa foi apontado como um grande aprendizado. Devido à falta de experiência no manuseio e comercialização da fruta, a empresa aprendeu por tentativa e erro, realizando alguns experimentos nos mercados.

A escolha dos canais de distribuição e comercialização das frutas e raízes no mercado internacional, segundo Pedro Burnier, acompanhou as práticas no mercado internacional. Por se tratar de uma fruta exótica no exterior, nos países em que era comercializada não havia grande consumo que justificasse a implantação de escritório ou subsidiária no exterior. A maioria das frutas importadas pelos países europeus e americanos era comprada por grandes distribuidores que trabalhavam com um *mix* de produtos como banana, abacaxi e manga. Desta forma os custos de distribuição e armazenagem podiam ser divididos entre os vários produtos, diminuindo o impacto no preço final. Entretanto, como ponto negativo apontado por Faria, a ausência de instalações no exterior produzia falta de conhecimento com relação ao mercado de cada fruta. Para ele, o problema de maturação e melhor conhecimento dos clientes finais só seria resolvido com uma estrutura da empresa no exterior.

Segundo Pedro Burnier, a Gaia estivera bastante próxima de comercializar diretamente no mercado externo com as grandes redes de supermercados como Carrefour e Wal Mart, mas, devido principalmente a seu baixo poder de barganha, a exportação direta ao cliente final não se concretizou. A variação na demanda semanal do produto também se constituía em agravante, pois por se tratar de produto perecível não era possível estocá-lo para comercialização posterior. Em decorrência, os distribuidores eram considerados por Pedro Burnier como a melhor forma de comercializar frutas e raízes, uma vez que a linha de produtos diversificada possibilitava lidar melhor com variações de oferta e demanda.

Permanecia entre os planos da empresa para o futuro a montagem de subsidiárias nos países consumidores. Quando isto ocorresse, a direção acreditava que teria maior controle da qualidade com que o produto chegava ao consumidor final e poderia conhecer melhor este cliente. Para que a abertura de subsidiárias pudesse se concretizar era necessário atingir maior

volume de importação, além de uma taxa de câmbio mais favorável. O depoimento de Faria ilustra claramente este desejo:

“Então, há uma diferença fundamental de conceito de negócio da Gaia para os outros concorrentes. Eu tenho a impressão que na medida em que nós tivermos aumento de volume, acho que é o próximo passo (ter escritório e *packing* no exterior), nós também irmos para o exterior. Manter o mesmo sistema de venda para os nossos importadores, mas tendo alguém para acompanhar a nossa fruta, ver como está na prateleira, para ver como a dona de casa está comprando a nossa fruta, vendo como é o pós-venda da nossa fruta lá fora, que está totalmente abandonado”.

O primeiro passo para esta mudança no contato com cliente e a formação de um novo canal de exportação foi dado com a contratação de uma pessoa para acompanhar o mercado holandês. Pretendia-se com isso obter efetiva melhoria no relacionamento com os clientes e posteriormente realizar exportação direta para os grandes varejistas.

#### **4.7 OS PASSOS SEGUINTE**

Para atender a suas necessidades de crescimento, a empresa buscou implementar mudanças de caráter estrutural e organizacional, na tentativa de diminuir as características de empresa familiar e ampliar seu caráter profissional. Em 2005, iniciou-se este processo com a contratação de uma consultoria para o acompanhamento do processo de sucessão familiar. No ano seguinte, o processo de afastamento do sócio-fundador e presidente, Pedro de Faria, se iniciou. Aliado a este afastamento houve a contratação de um presidente para a empresa que não pertencesse à família e que fosse um profissional altamente qualificado e selecionado no

mercado. Encontrava-se em andamento, por ocasião da pesquisa de campo, a formação de um conselho de administração para a empresa com participantes externos além do fundador da empresa, Pedro de Faria.

A proposta da Gaia para os anos seguintes era ampliar a oferta de produtos com valor agregado. Uma tendência de mercado era a oferta de alimentos para consumo individualizado, consumo de frutas e vegetais já preparados, com praticidade, qualidade e segurança alimentar. Em parceria com uma empresa inglesa, por meio de uma *joint-venture*, a Gaia estava investindo em uma fábrica no interior de São Paulo para produzir os novos produtos: frutas frescas (*fresh cut fruits* - em embalagens especiais, cortadas e estruturadas em pedaços, para serem servidas isoladamente ou em misturas), frutas congeladas (*frozen cut fruits* ou *IQF* - observando-se a mesma estruturação do produto *fresh cut fruits*) e néctar (polpa de frutas).

Luís Alexandre do Amaral, novo presidente da empresa, destacou:

“A entrada de novos produtos é o projeto da empresa, em que no futuro o mamão papaya *in natura* vai perder peso no faturamento em função de outros produtos de maior valor agregado... Cada vez mais a Gaia deve utilizar a força da marca que ela conseguiu construir até hoje para oferecer não somente papaya como é hoje comercializado, mas também nas suas diferentes formas, como através de *fresh*, e de *frozen cut*, como de néctar, e de sucos. Além disso, agregar uma grande habilidade de comercialização e não apenas de produção com outros frutos também nestas suas diferentes apresentações.”

A abrangência de outros negócios era considerada por Faria como crucial para a continuidade e sobrevivência da empresa:

“E é aí que nós temos que estar preparados para analisar estas parcerias, porque eu acho que, à medida em que nós evoluímos e pensarmos grande, não vamos ficar só no papaya. Se você tem 40% do seu negócio lastreado no papaya, 20% em raízes, mais 20% em abacaxi, mais 15% *fresh cut*, aí você tem condições de crescer. Outra grande coisa que está acontecendo é a sofisticação do consumo da fruta tropical, sobretudo pelo pessoal da Inglaterra e dos EUA, comprando a tal da fruta pronta. Ele não compra mais manga, ele não compra mais papaya, ele compra já um papaya cortado sem semente e sem casca, uma manga cortada sem caroço, sem casca, preparada no supermercado. Este é o futuro na Inglaterra e nos EUA, agora eu acho que estamos saindo de um ponto da cadeia e estamos indo para outro ponto sofisticado que é o *fresh cut*. E aí tem um negócio no meio que o pessoal está começando a estudar que é a fruta preparada, não fresca, é a fruta preparada congelada, que é o *frozen*.”

## Capítulo V – ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, procura-se analisar o caso Gaia à luz das principais teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas. O propósito é verificar em que medidas estas teorias podem auxiliar a compreender este processo. Nesta análise, procura-se enquadrar primeiro a Gaia como uma empresa *born global*; em seguida, o caso é cotejado com as teorias comportamentais, em particular o modelo de processo de internacionalização de Uppsala; e finalmente, verifica-se se algumas explicações propostas pelas teorias econômicas podem auxiliar na compreensão do caso estudado.

### 5.1 GAIA E O FENÔMENO *BORN GLOBAL*

O fenômeno *born global* é relativamente recente, mas sua presença é crescente nos negócios internacionais, e vem sendo estudado há pouco mais de uma década. Uma questão fundamental para avaliar se estas teorias e estudos fornecem subsídios à interpretação do caso consiste em verificar se a Gaia seria ou não uma empresa *born global*.

O enquadramento da Gaia como empresa *born global* é apoiado pelos seguintes aspectos:

- A Gaia foi fundada na década de 90, época em que se identificam as primeiras manifestações estudadas do fenômeno *born global* (Moen e Servais, 2002). Alguns autores, inclusive, sugerem que só deveriam ser consideradas como *born globals* empresas fundadas após 1990.

- Outro fator que está presente na história da Gaia é a sua internacionalização imediata. Conforme Chetty e Campbell-Hunt (2004) apontaram, as *born globals* entram no mercado internacional assim que são concebidas. A parcela exportada de sua produção é de praticamente 100% no início de operações, mas, mesmo com a entrada no mercado doméstico, a participação das exportações no faturamento da empresa em muito excede o critério de 25% indicado na literatura.
- A escolha de mercados da Gaia inicia-se por mercados distantes e desenvolvidos, entrando em vários mercados simultaneamente. A velocidade de entrada em mercados estrangeiros da Gaia é típica de uma *born global*. Rapidamente, a empresa inicia operações em dois continentes: o europeu e o americano. Enquanto isto, o mercado doméstico era visto como mais um mercado, a que a empresa recorreu apenas para vender os produtos que não se enquadravam nas exigências de seus mercados externos. A entrada no mercado doméstico ocorre apenas posteriormente na história da empresa.
- Outro ponto que se destaca na literatura de *born globals* e que é possível identificar no caso é a influência da orientação internacional do empreendedor no processo de criação de uma *born global*. Verifica-se, no caso Gaia, a vivência de dois sócios fundadores no exterior e a fascinação do idealizador do projeto pelos mercados internacionais. A orientação internacional, conforme destacaram Moen e Servais (2002) e Knight, Madsen e Servais (2004), é um ponto importante. As inovações na linha de produtos e introdução de novos produtos tiveram seu foco no melhor atendimento e nas solicitações de clientes estrangeiros. Também neste aspecto a Gaia caracteriza-se como uma *born global*.

- A produção no país de origem da empresa é ainda consistente com o perfil das *born globals*. Chetty e Campbell-Hunt (2004) destacaram que as *born globals* tendem a escolher o território nacional para produzirem, devido a vantagens competitivas, economias de escala, concentração de experiência e conhecimento, além do controle sobre a qualidade do produto. A existência de vantagens específicas do país na produção de frutas sugere a necessidade de manter a produção da Gaia em solo brasileiro.
- A empresa apresenta especialização inicial em um único produto, mantendo uma linha reduzida no decorrer dos anos, como identificado por Chetty e Campbell-Hunt (2004), mas entrando em múltiplos mercados.
- A empresa não apresenta forte uso de tecnologia de informação como determinado em estudo realizado por Chetty e Campbell-Hunt (2004), entre outros. No entanto, é possível que esta característica tenha sido encontrada pelo fato de muitas *born globals* estudadas até o momento serem empresas de alta tecnologia.
- Finalmente, no que se refere a parcerias para entrada em mercados externos, isto não ocorre no caso da Gaia. Já a importância de *networks* no processo de internacionalização ocorre, mas é bastante limitada.

Em síntese, analisando o caso da Gaia, uma clara constatação é a influência da globalização na concepção do negócio. Trata-se de uma empresa que, desde sua fundação, foi pensada para atender ao mercado externo, conforme destacam Knight, Madsen e Servais (2004), ao estudar

as *born globals*. A Gaia encaixa-se perfeitamente na definição de Oviatt e Mc Dougall (1994), que identificam uma *born global* como uma organização que, desde sua concepção, busca grande parte da sua receita com vendas para o mercado internacional. Além disto, na maior parte dos aspectos indicados na literatura, o desenvolvimento da Gaia está de acordo com o previsto para uma *born global*.

Um argumento contrário à concepção da Gaia como *born global* “pura” poderia estar no fato de se tratar, inicialmente, de uma empresa comercial exportadora, ou seja, cujas atividades foram inicialmente concebidas para compra e venda do produto, e não para sua produção. No entanto, a empresa se integra para trás, partindo também para a produção de seu principal produto de exportação. Enquanto se tratava apenas de uma empresa comercial exportadora, ela vendia no mercado doméstico unicamente produtos fora de especificação (refugo), que normalmente não seriam aceitos no mercado internacional. No entanto, no momento em que ela começa a produzir o seu produto principal de exportação, o mercado doméstico passa a ter papel complementar, como forma de absorver os excedentes da produção. Observa-se aí um fenômeno curioso e atípico, no caso de empresas exportadoras brasileiras tradicionais: o fato de o mercado internacional ser prioritário para a empresa e não o mercado doméstico, que tem papel secundário em sua estratégia.

Em síntese, a Gaia pode ser de fato caracterizada como uma *born global*, atendendo a todos os principais requisitos apontados na literatura. A discussão anterior é sintetizada no quadro a seguir, que integra o esquema conceitual proposto como auxiliar à análise do caso.

<b>Característica</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>CASO GAIA</b>
Data de criação da firma	Após 1990.	Observado.
Início das atividades internacionais	Menos de dois anos após a fundação.	Observado (imediatamente após a fundação).
Envolvimento com as atividades internacionais	Mais de 25% das vendas.	Observado (inicialmente praticamente 100% das vendas).
Abrangência da internacionalização	Mercados por todo mundo.	Observado.
Orientação internacional do dirigente	Dirigentes com visão internacional.	Observado.
Experiência internacional do dirigente anterior à fundação	Pouca diferença das empresas tradicionais.	Observado. Os empreendedores não têm experiência internacional específica (exportação de mamão).
	Influencia a internacionalização.	Observado. Os empreendedores têm alguma experiência geral no exterior.
Especialização ou foco	Tendem a oferecer uma linha de produtos limitada.	Observado.
Vantagem tecnológica	Liderança mundial em seus produtos.	Adquirida em função de vantagens país-específicas.
Uso mais ativo de tecnologia de informação	Não se mostrou uma fonte importante de informação.	Não observado.
Forte uso de parcerias	As parcerias com firmas ou empreendedores locais são uma forma comum de modo de entrada.	Não observado.
Importância de <i>networks</i>	<i>Networks</i> têm papel crucial na internacionalização.	Não observado. Contatos anteriores foram úteis, mas não cruciais para a internacionalização.

Quadro 7: Gaia e o fenômeno *born global*.

## 5.2 O CASO GAIA À LUZ DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As teorias comportamentais sobre o processo de internacionalização formam uma das principais correntes teóricas desta área de estudo, em que o processo de internacionalização é visto a partir das percepções, atitudes e expectativas dos executivos e como elas influenciam a entrada da empresa em mercados externos. A perspectiva de Uppsala, em particular, é aplicada a seguir ao caso Gaia, utilizando-se o esquema conceitual anteriormente elaborado.

É interessante observar que, embora a Gaia possa ser caracterizada como uma empresa *born global*, as teorias comportamentais também podem ser úteis para explicar, sob certos aspectos, o desenvolvimento internacional da empresa.

A decisão pelo modo de entrada da empresa mostra-se em parte consistente com as teorias apresentadas. A opção dos fundadores foi adotar a exportação como modo de entrada devido à baixa disponibilidade de capital a ser investido e a falta de experiência no mercado. O início das operações, no entanto, se dá por meio de exportação direta, e não indireta, como proposto pelo modelo de Uppsala. Este comportamento é também condizente com as propostas de Ekeledo e Sivakumar (1998), que afirmaram que as empresas que atuam em mercados externos enfrentam maiores riscos, uma vez que precisam competir com outras empresas pelos consumidores locais. Por este motivo, quando as empresas têm pouca experiência, a melhor opção é começar as operações através de exportação até adquirir mais experiência no mercado local.

Observe-se que a Gaia pulou o primeiro estágio previsto pelo modelo, em que a empresa se desenvolve no mercado doméstico, não realizando ainda atividades em mercados internacionais. Seu primeiro passo já consistiu de exportações diretamente para distribuidores. A empresa começou a ensaiar o próximo passo na cadeia de estabelecimento com a contratação de um funcionário para acompanhar suas operações na Holanda e outro para residir nos EUA.

A escolha de mercados, por outro lado, não parece estar associada à lógica da distância psicológica: o movimento inicial se dá por uma prospecção dos mercados europeus feita por um dos filhos de Faria, Pedro Burnier. Além disto, a Argentina, país considerado

psicologicamente próximo ao Brasil, foi um mercado que só foi atingido depois de alguns anos de operação da empresa.

A teoria de Uppsala propõe ainda que a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. Estas decisões implicam aprofundamento do processo de internacionalização a partir do círculo virtuoso de conhecimento-comprometimento, que é o eixo lógico a partir do qual o modelo foi construído. Para Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização ocorre em pequenas etapas com desenvolvimento de conhecimento e crescente comprometimento com o mercado. Como os próprios autores previam, alguns pulos de etapas seriam possíveis, como ocorreu no início da Gaia.

Pode-se observar, da análise do caso, que a Gaia efetivamente vai aumentando seu grau de envolvimento com os mercados externos à medida que adquire mais experiência com estes mercados. Este processo ocorreu, porém, de forma mais rápida do que o que parece ser o padrão típico seguido pelas empresas exportadoras tradicionais. O gradual acúmulo de conhecimento e comprometimento de recursos podem ser observados claramente no desenvolvimento da empresa. A empresa vai aumentando o número de mercados de exportação paulatinamente, assim como lança novos produtos para atender aos mercados externos e constrói novas plantas para beneficiamento de seus produtos com vistas a aumentar sua competitividade e sua presença internacional.

Outro ponto a ser observado, ainda de acordo com Johanson e Vahlne (1977), é a busca por mercado mais competitivos e exigentes à medida que ocorre o acúmulo de conhecimento e o aprendizado. A Gaia iniciou suas atividades no mercado europeu, onde a fruta já era comercializada, mas com poucos concorrentes atuantes. Posteriormente, foi em busca do

mercado norte-americano, onde a concorrência com países da América Central é muito forte e os consumidores mais exigentes do que os europeus.

Observa-se, ainda, a importância dos empreendedores no processo de internacionalização da Gaia, o que parece ser próprio de empresas pequenas e do início do processo. A importância da influência das características e personalidade dos empreendedores no processo de criação e desenvolvimento de uma empresa exportadora se mostrou marcante no caso estudado. Apesar de ser considerado um modo com menos riscos, a exportação para países sem prévia experiência e conhecimento do mercado mostra que determinadas pessoas são mais aptas a assumirem riscos e inovarem lançando um novo empreendimento no mercado.

A teoria de *networks*, incorporada por Johanson e Vahlne (1990) ao modelo de Uppsala, salienta a importância de *networks* no processo de internacionalização das firmas. Nas atividades de exportação da Gaia pode-se observar a ajuda no início do processo de internacionalização de pessoas já inseridas no ramo de exportação de frutas. No entanto, a internacionalização da Gaia não é resultante de um processo conjunto com outras empresas, mas é um movimento individual, em que a empresa é um ator isolado no processo. Assim sendo, embora os contatos pessoais dos empreendedores tenham sido úteis no processo de internacionalização da Gaia, não se pode dizer que a empresa tenha sido levada para o mercado internacional por uma *network*, nem que a mesma tenha tido papel fundamental para a internacionalização da Gaia via exportação.

As observações anteriores são sintetizadas no quadro 8 da página seguinte, seguindo o proposto no esquema conceitual do estudo:

CARACTERÍSTICA	TEORIAS	CASO GAIA
Modo de Entrada	Início por exportação indireta, seguindo-se exportação direta, escritórios comerciais, subsidiárias de montagem e subsidiárias de fabricação.	Observado em parte. Iniciou-se por exportação direta, mas não evoluiu para outros modos de entrada até o momento do estudo.
Mercados	Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica.	Não observado. Mercados iniciais não foram escolhidos com base na distância psicológica.
Movimento Gradual	Desenvolvimento das atividades internacionais como conseqüência de decisões incrementais.	Observado em parte. Ocorreram decisões incrementais, mas a ritmo mais rápido do que o das exportadoras tradicionais.
Comprometimento com o mercado externo	Gradual.	Observado.
	Relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento de recursos.	Observado.
Aprendizagem	Desenvolvimento de conhecimento de acordo com entrada em novos mercados .	Observado.
Decisão do individuo	Forte influência do empreendedor no processo de internacionalização.	Observado.
<i>Networks</i>	Influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização.	Os contatos pessoais dos empreendedores foram úteis para o processo de internacionalização, mas não foram cruciais.

Quadro 8: O caso Gaia à luz das teorias comportamentais.

### 5.3 O CASO GAIA À LUZ DAS TEORIAS ECONÔMICAS

As teorias econômicas relativas ao processo de internacionalização da firma vêm a internacionalização como uma decisão racional, apoiada pela existência de vantagens de que a firma dispõe e que podem ser transferidas para outros mercados. Observa-se que grande parte das teorias econômicas foca em investimentos diretos no exterior, ou seja, a produção no mercado externo. Poucas teorias olham para operações de exportação, que é a modalidade utilizada pela Gaia. A observação de padrões que levariam à produção no exterior não é possível neste caso e provavelmente não virá a ser no futuro devido às características dos

produtos por ela comercializados e às vantagens país-específicas. Em linhas gerais, portanto, estas teorias parecem ter pouca utilidade como auxiliares no entendimento do caso estudado.

Coase (1937), em seu trabalho pioneiro, enfocou o caráter lógico e racional da internacionalização como uma opção ótima para expansão da firma. Seguindo esta linha de raciocínio, Buckley e Casson (1976), na teoria da internalização, afirmaram que as empresas avaliam as vantagens de localização e propriedade de modo a decidir se devem ou não internalizar atividades específicas. No caso de Gaia, a internacionalização foi feita através de exportação para distribuidores, o que significa que a empresa optou pelo mercado (uso de distribuidores), em lugar de abrir uma subsidiária (uso da própria estrutura ou hierarquia) para realizar as vendas no exterior. Em outras palavras, a empresa não optou pela internalização de suas operações no exterior. Assim sendo, a teoria da internalização não pode ser utilizada para entender o comportamento estratégico da Gaia em mercados internacionais.

A teoria do poder de mercado, por sua vez, salienta a importância da obtenção e sustentação de vantagens competitivas. No caso da Gaia, além das vantagens de produzir no Brasil (país-específicas), observa-se o desenvolvimento de vantagens firma-específicas, tais como a qualificação e implementação de tecnologia na produção do mamão, a erradicação de doenças e pragas e a licença de exportação para países de acesso difícil para empresas brasileiras. No entanto, não houve intencionalidade por parte da empresa em explorar estas vantagens ao se internacionalizar, com vistas a obter poder de mercado.

No modelo do ciclo de vida do produto, proposto por Vernon (1966), praticamente nada se aplica ao processo de internacionalização da Gaia. A empresa não partiu para o mercado

externo devido à saturação do mercado interno, nem começou a comercializar a fruta no Brasil em função de saturação no mercado internacional.

Finalmente, com relação ao Paradigma Eclético de Dunning (1979), pode-se observar que as vantagens de localização são bastante claras no caso da Gaia, referindo-se, como já observado, a vantagens país-específicas, decorrentes de condições climáticas favoráveis, disponibilidade de terras etc. No entanto, as vantagens de localização estão associadas ao país de origem (Brasil) e não a um país potencialmente hospedeiro (mercados externos). Por este motivo, a Gaia opta pela exportação. Já no que se refere a vantagens de propriedade (ou seja, vantagens firma-específicas), estas servem fundamentalmente para diferenciar a Gaia de suas concorrentes brasileiras, mais uma vez produzindo vantagens competitivas que favorecem a exportação a partir do Brasil. Em função da posição da Gaia com relação a estes dois aspectos do tripé de vantagens OLI (*Ownership – Location – Internalization*), proposto por Dunning no Paradigma Eclético, e sua base de sustentação, não se apresentaram vantagens de internalização (ou seja, produção pela própria empresa em mercados externos), que pudessem vir a ser exploradas pela Gaia. Como o Paradigma Eclético de Dunning está voltado para explicar a produção internacional, e a Gaia optou pela exportação utilizando-se de distribuidores, é natural que esta teoria tenha pouco poder explanatório.

O quadro seguinte sintetiza a discussão anterior, a partir do esquema conceitual inicialmente apresentado para servir de base à análise realizada.

<b>Característica</b>	<b>TEORIAS</b>	<b>CASO GAIA</b>
Internalização	Firmas internalizam mercados quando custos de transação são menores que os custos de mercado; assim aumenta a eficiência coletiva do grupo.	Não observado.
Poder de mercado	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.	Não observado.
Ciclo de vida do produto	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.	Não se aplica.
Paradigma Eclético	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).	Só se observam claramente as vantagens de localização do país de origem.

Quadro 9: O caso Gaia à luz das teorias econômicas.

## **Capítulo VI – CONCLUSÃO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões a que foi possível chegar, considerando-se as limitações do método utilizado – o estudo de casos. Além disto, são feitas sugestões para futuros estudos s serem realizados.

### **6.1 CONCLUSÕES**

O presente estudo procurou analisar o caso de uma empresa exportadora brasileira no seu processo de criação e desenvolvimento no mercado internacional: a Gaia, empresa atuante no setor de agronegócio, produtora e exportadora de mamão papaya e formosa, além de exportadora de gengibre, inhame e cará.

Como se trata de um estudo de casos, não é possível fazer generalizações empíricas. Desta forma, as conclusões do estudo não podem ser estendidas para o universo de empresas exportadoras brasileiras atuantes no setor de agronegócio. No entanto, é possível chegar a algumas conclusões de caráter geral, que se aplicam ao caso Gaia, e que poderão, eventualmente, ser úteis para o entendimento do processo de internacionalização de outras empresas em situações similares.

Com este propósito, buscou-se responder às perguntas da pesquisa com base na análise do caso à luz das teorias de internacionalização da firma.

### **As teorias existentes podem explicar o desenvolvimento internacional de uma empresa brasileira atuando no setor de agronegócio?**

Foram examinados três desenvolvimentos teóricos que buscam explicar o processo de internacionalização da firma: os estudos sobre *born globals*, as teorias comportamentais e as teorias econômicas de internacionalização, para analisar o caso da Gaia.

Os desenvolvimentos teóricos sobre *born globals* são os que melhor explicam a natureza da Gaia e seu processo de expansão internacional. A empresa pode ser vista como uma *born global*, enquadrando-se claramente nas especificidades do fenômeno.

Já no que se refere às teorias comportamentais, em particular a teoria do processo de internacionalização de Uppsala, verificou-se que estas teorias podem ajudar a entender alguns aspectos do desenvolvimento internacional da Gaia. A empresa se internacionaliza por meio de exportação direta, não passando pela etapa de expansão no mercado doméstico e de exportação indireta. Isto se deve, possivelmente, à natureza do produto comercializado, fruta *in natura*, a como funciona a distribuição deste produto no mercado externo, e às vantagens de produzir no Brasil. Com o desenvolvimento do novo negócio da empresa, produtos com maior valor agregado, é possível que ocorra um novo estágio de internacionalização, com a abertura de escritórios no exterior. Outras inconsistências com o modelo de Uppsala decorrem de que a escolha de mercados não foi pautada pela distância psicológica. Apesar disso, pode-se reconhecer uma característica incremental no processo de internacionalização, verificando-se o elo entre maior conhecimento de mercado e maior comprometimento de recursos. No entanto, como observado na literatura sobre *born globals*, a velocidade do processo de internacionalização e, por conseqüência, dos incrementos graduais, é muito maior do que nos

casos de empresas exportadoras tradicionais. Curiosamente, porém, e contrariamente ao que prevê a literatura de *born globals*, as *networks* tiveram papel limitado no processo de internacionalização da Gaia, limitando-se a gerar contatos úteis para o início do processo. Assim sendo, mesmo naqueles aspectos em que as teorias comportamentais ajudam na compreensão do processo de internacionalização da Gaia, os aspectos em que elas são elucidativas já haviam sido verificados em outros estudos de casos de *born globals*.

Finalmente, as teorias econômicas do processo de internacionalização de empresas têm pouca utilidade para o entendimento do caso estudado. Isto se deve ao tamanho da empresa, ao fato de se tratar de uma empresa no estágio empreendedor e a características específicas de empresas de agronegócio, como a existência de vantagens país-específicas relacionadas à localização no país de origem (Brasil) que inviabilizam a produção no mercado externo.

### **Quais as motivações que levaram o empresário a criar uma empresa com finalidade exportadora?**

O principal fator motivador para a criação de uma empresa exportadora foi a constatação de que haveria uma oportunidade de mercado para a exportação de mamão do Brasil: ao invés de vender mamão para outras empresas exportarem, o empresário decidiu exportar a produção de outra empresa, criando, juntamente com os filhos, uma empresa exportadora. Observa-se, desta forma, a importância da orientação do empreendedor principal, que, no caso, se mostra um “agrônomo ousado e agressivo nos negócios”, conforme caracterizado por um dos filhos e sócio. Cabe lembrar a ampla experiência anterior do empresário, inclusive em posições ligadas ao fomento e à pesquisa do agronegócio, fatores que favoreceram sua disposição de criar uma empresa para atender a mercados internacionais.

### **Como se deram os primeiros passos no mercado internacional?**

Com pouca disponibilidade de capital e nenhuma experiência na comercialização internacional de mamão, os empreendedores realizaram uma pesquisa de dados secundários nos órgãos reguladores brasileiros de exportação para identificar os mercados externos de maior potencial. Em seguida, por meio de viagem aos países pré-selecionados, foram feitos contatos com os principais distribuidores de frutas tropicais, chegando-se ao fechamento de negócios para embarques no mês seguinte.

Observe-se que os primeiros passos da empresa no exterior não ocorreram em resposta a solicitações externas. Ao contrário, os empreendedores tiveram uma postura pró-ativa, que tem sido encontrada em muitas empresas do tipo *born global*, mais uma vez fugindo ao padrão típico de empresas exportadoras tradicionais, que iniciam suas atividades no exterior em resposta a pedidos inesperados que se originam de mercados externos.

### **Como foram selecionados os mercados de atuação da empresa e por que?**

Em linhas gerais, a escolha de mercado se deu por meio da seleção de mercados em que o produto já era comercializado e em que aparentemente havia boa aceitação, ou em mercados que pareciam atrativos pelos seus tamanhos.

Os mercados foram selecionados primeiramente devido a maior aceitação e receptividade. Nestes países – Inglaterra, França e Alemanha – foram feitas visitas aos *wholesale markets* e conquistados clientes. A junção do conhecimento do mamão brasileiro e a seleção de clientes que estavam insatisfeitos com seus fornecedores levaram à rápida expansão do negócio.

A expansão para outros mercados aconteceu inicialmente de acordo com a disponibilidade da empresa, e, posteriormente, tomou forma mais deliberada, buscando-se novos distribuidores que aparecessem na listagem como os principais importadores de papaya. Por este processo, foram sendo agregados novos clientes em diferentes países da Europa. O projeto para atuar no Canadá foi também uma forma de começar a testar como seriam as operações para os EUA, considerado o mercado com maiores dificuldades para se ingressar devido às barreiras fitossanitárias. Entretanto, apesar do dispêndio de tempo e financeiro, os empresários consideravam fundamental conquistar este mercado, devido ao seu potencial de consumo.

### **Quais os modos de entrada utilizados e por que?**

A entrada no mercado internacional através da exportação foi escolhida pela empresa por se tratar da forma mais simples e comum utilizada. Além disso, é a forma que apresenta menor risco, permitindo aprendizado e aquisição de experiência. Outro fator de peso para esta escolha foi o baixo custo para o início das operações através da exportação. Nenhum outro modo de entrada foi considerado pelos empreendedores, uma vez que a lógica de vantagens de localização no Brasil era inescapável.

### **Como evoluiu a empresa em suas atividades internacionais?**

A evolução da empresa aconteceu de forma gradual, de acordo com a aquisição de experiência e conhecimento. A expansão se deu de duas formas: de um lado, pela diversificação de mercados e conquista de novos clientes; de outro, pela introdução de novos produtos (raízes: gengibre, inhame, cará). Com isso, posteriormente outros produtos foram

ofertados para os clientes, ampliando ainda mais a linha (mamão formosa e abacaxi). A expansão no mercado internacional gerou a necessidade de iniciar produção própria para garantir o abastecimento e qualidade ao longo do ano, minimizando a sazonalidade. Além disto, tornou necessária a entrada no mercado doméstico, uma vez que até então a empresa só comercializava no Brasil o refugo dos produtos exportados.

Verifica-se uma clara relação entre a experiência e acúmulo de conhecimentos obtidos no mercado internacional e o aumento do comprometimento e envolvimento com a ação internacional. A intensificação de atividades em alguns países e a vontade de ser mais atuante em outros mercados despertam o desejo de a empresa ter representantes próprios para o melhor acompanhamento das operações. Além da investida paulatina em mercados distintos, os países foram sendo agregados à cartela de clientes da empresa gradualmente.

A lógica da expansão é distinta, portanto, de todos os desenvolvimentos teóricos relativos ao processo tradicional de internacionalização de empresas, no Brasil e no mundo. Além disto, como já observado, é também distinta a velocidade de internacionalização daquela observada em exportadores tradicionais.

Como conclusão de caráter geral, verifica-se que o caso estudado, de uma empresa do agronegócio, enquadra-se no fenômeno que vem sendo observado desde a década de 90, o das empresas *born globals*, ou seja nascidas para atuação internacional. Os resultados obtidos trazem uma contribuição relevante, uma vez que a literatura existente sobre o tema é constituída principalmente por estudos de casos de empresas de alta tecnologia – embora alguns casos tenham sido encontrados também em setores exportadores tradicionais – sugerindo que este fenômeno se expande para todos os setores de atuação empresarial.

A expansão do fenômeno *born global*, como indicado na literatura sobre o tema, encontra-se associada ao próprio processo de globalização, que muda completamente a forma de pensar do empreendedor à hora de criar uma empresa e desenvolver suas atividades. No novo contexto da globalização, as fronteiras entre os mercados nacionais podem ser vistas como tênues, e os empreendedores passam a ver o mundo como um único mercado. Desta forma, a novo fenômeno *born global* aparece quase como consequência desta nova realidade.

## **6.2 CAMPOS PARA FUTURAS PESQUISAS**

A internacionalização de empresas brasileiras é uma área ainda em aberto para estudos e pesquisas. Existem diversos caminhos pelos quais o presente estudo pode ser ampliado e aprofundado.

Em primeiro lugar, sugerem-se outros estudos sobre o processo de criação e desenvolvimento de empresas exportadoras brasileiras no setor de agronegócio. Como tem decorrido o processo de internacionalização destas empresas? Quais aspectos influenciaram a escolha para atuação no mercado externo? O que há de comum com o caso descrito no presente estudo?

Em segundo lugar, devem-se realizar mais estudos sobre os modos de atuação no mercado internacional por este tipo de empresas de agronegócios. Como estas empresas escolhem o modo que irão atuar no mercado internacional? Como selecionam os mercados em que pretendem comercializar seus produtos?

E, finalmente, vale ressaltar a relevância de um estudo mais amplo, de caráter descritivo e quantitativo, sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de agronegócio, uma vez que até o momento pouco se conhece sobre o processo de entrada destas empresas no exterior e de sua atuação no mercado internacional.

## BIBLIOGRAFIA

AABY, N.E.; SLATER, S.F. Management influences on export performance: a review of empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, London, v. 6. n. 4, p. 7-20, 1989.

AGARWAL, S; RAMASWAMI, S, N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 27-51, 1992.

ANDERSEN, P, H; STRANDSKOV, J. International Market Selection: A cognitive mapping perspective. **Journal of Global Marketing**, v. 11, n. 3, p. 65-83, 1998.

BELL, J. McNAUGHTON, R.: YOUNG, S. “Born-again global” firms: an extension to the “born global” phenomenon. **Journal of International Management**, New York, v. 7, n. 2, p. 173-189, 2001.

BUCKEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. (ed.) **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983. cap. 2, p. 34-50.

BUCKEY, P; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 9, p. 95-97, 1991.

CASSON, M. Introduction: the conceptual framework. In: PITELIS, C.; SUGDEN,S. (org.). **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983. cap. 1, p. 01-33.

CHETTY, S; CAMPBELL-HUNT, H. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-77, 2004.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.4, p.386-405, 1937.

COLLINSON, S; HOULDEN, J. Decision-making and marketing orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises. **Management International Review**, London, v. 45, n. 4, p. 413-436, 2005.

DATTA, D.K; HERRMANN, P; RASHEED. Choice of foreign market entry modes: critical review and future directions. **Advances in International Management**, v. 14, p. 85-153, 2002.

DOZ, Y, BARTLETT, C, PRAHALAD, C.: Global competitive pressures and host country demands: managing tensions in MNCs. **California Management review**, v. 23, n. 3, p. 63-75, 1981.

DUNNING, J.H. Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. V. 41, p. 269-295, 1979.

EKELEDO, I; SIVAKUMAR, K. Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1998.

EKELEDO, I; SIVAKUMAR, K. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resource-based perspective. **International Marketing Review**, v. 21, n. 1, p. 68-101, 2004.

GOOD, W.J; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1975.

HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C; HILAL, A, O. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

IETTO-GILLIES, G. **Transnational corporations and international production**: concepts, theories and effects. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.

JOHANSON, J.: WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.: VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.: VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, London, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KNIGHT, G; MADSEN, T, K; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, London, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, May-June, p. 2-11, 1983.

MARTINS, D. dos S. **Papaya Brasil: qualidade do mamão para o mercado interno.** Vitória, ES: Incaper, 2003.

MARTINS, D dos S.; COSTA, A de F S da. (eds.) **A cultura do mamoeiro: Tecnologias de produção.** Vitória, ES: Incaper, 2003.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 49-73, 2002.

OVIATT, B.M.; MC DOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business**, Washington, v. 25, n.1, p. 45-65, 1994.

RAHMAN, S, H. Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international business. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 119-132, 2003.

ROCHA et al . Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets.** Lexington Books: New York, 1994.

SHARMA, D.D, BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**, Stockholm, v. 12, p. 739-753, 2003.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

WELCH, S.L.: LUOSTARINEM, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, Oxon, v. 14, n. 2, 1988.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** Newbury Park, California, Sage Publications, 1989.

**ANEXOS**

## ANEXO I

### Roteiro de Perguntas – Fundadores

#### Histórico

- 1- Conte como foi a construção e o início da empresa?
- 2- Quais foram as pessoas importantes nesta fase da abertura da empresa?
- 3- Como foi a evolução da empresa?  
Pontos importantes:
  - a. Como ela foi conquistando novos mercados?
  - b. Como foi o aumento das vendas?
  - c. Linhas de produtos?
- 4- Como foi a aceitação do produto brasileiro no mercado exterior?
  - a. Qual é o padrão exigido no exterior, são capazes de atendê-lo?
  - b. A empresa é reconhecida pela qualidade?
- 5- Quais são os principais concorrentes?

#### Internacionalização

- 6- Como foi o processo de decisão de exportar? De que tipo de informação vocês já tinham?
- 7- Porque acreditavam que exportar iria dar certo?
- 8- Que motivos faziam acreditar que a exportação era a escolha certa?
- 9- Quais foram os motivos que levaram a esta decisão? Que outros fatores influenciaram esta decisão?
- 10- Quais foram as principais barreiras enfrentadas pela empresa para iniciar exportando?
- 11- Quem participou deste processo? Quem foi o principal decisor? Que pessoas tiveram influência?
- 12- Pesquisaram o mercado que iriam abastecer antes de começar?
- 13- Qual foi a estratégia adotada para escolha dos canais de exportação? Por quê? Quais? Como evoluíram?

### Roteiro de entrevista – Diretor

1. Quais as perspectivas e objetivos futuros da empresa?
  - a. Mercados
  - b. Produtos
  - c. Organização (profissionalização)
2. Que outros mercados seriam interessantes para a empresa? Por quê?
3. Quais são as vantagens e desvantagens da internacionalização? Qual o papel futuro do mercado interno para a empresa?
4. Quais são as forças e as fraquezas da empresa?
5. Os canais utilizados pela empresa para a distribuição dos produtos são os ideais? Acredita que irão evoluir ou se modificar?

## ANEXO II



Mamão Papaya Golden  
Caixa de 2.5 kg



Mamão Papaya Golden  
Caixa de 3.5 Kg



Mamão Papaya Golden – Marca Sun Up  
Caixa de 3.5 Kg



Mamão Formosa  
Caixas de 3.5, 8 e 16 Kg



Gengibre  
Caixas de 13 Kg



Inhame  
Caixas de 14 Kg



Cará  
Caixas de 14 e 22 Kg

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)