

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA FINOBRASA.**

Gabriela Guirao Tasca

Graduada em Tecnologia em Comércio Exterior pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. E-mail: gabrielaguirao@hotmail.com.

Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa

---

**RESUMO**

O presente trabalho circunscreve a respeito da Finobrasa Agroindustrial S/A, uma empresa do Grupo Vicunha, considerada atualmente a segunda maior exportadora de frutas do Rio Grande do Norte, produtora de mais de 2 milhões de caixas de manga por ano. O objetivo principal é compreender o processo de formação e desenvolvimento das estratégias de internacionalização da Finobrasa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, amparado pelos preceitos teóricos no tocante a formação de estratégia, sob a metodologia de caráter exploratório-descritivo, de natureza qualitativa (VERGARA, 2009; YIN, 2005). Como ferramentas foram consultados livros, artigos científicos, monografias e sítios da Internet. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário semi-estruturado e entrevista respondida por um representante da empresa. Evidenciou-se a convergência entre a teoria disposta sobre as dimensões da estratégia - quais sejam: processo, conteúdo e contexto (DEWIT; MEYER, 2004; PETTIGREW, 1987) - com diversos aspectos práticos, desenvolvidos no cenário real.

**PALAVRAS-CHAVE:** Formação da estratégia. Dimensões da estratégia. Internacionalização.

**ABSTRACT**

The present work circumscribes regarding Finobrasa Agroindustrial, a company from Vicunhas's Group, currently considered the second biggest fruit export in Rio Grande do Norte, producer of more than 2 million boxes of mangos per year. The main objective is to analyze the process of forming and developing internationalization strategies at Finobrasa. For that, was made a case study, supported by theoretical precepts concerning to the strategy forming, under

---

the descriptive-exploratory methodology, of qualitative nature (VERGARA, 2009; YIN, 2005). It was consulted: books, scientific articles, monographs and websites. To collect data, it was used a semi structured survey and interview gave by a company's representative. It was evident the convergence between theory, arranged on the dimensions of the strategy - which are: process, content and context (DEWIT; MEYER, 2004; PETTIGREW, 1987) - to various practical aspects, developed in the real scenario.

**KEY-WORDS:** Strategy formation. Strategy dimensions. Internationalization.

### 1 INTRODUÇÃO

Historicamente a realidade brasileira apresenta uma economia voltada para o modelo de substituição de importações para atender à demanda interna (JÚNIOR, 1999). Contudo, a aceleração da globalização e da abertura comercial, ambas acentuadas no final dos anos 80, início dos anos 90, resultou no modelo presente de desenvolvimento socioeconômico. O atual cenário - um ambiente em constante evolução - demanda estratégias, preparação e adaptação contínua por parte das empresas brasileiras, para obtenção de êxito na competição econômica internacional.

No Rio Grande do Norte, entre os principais produtos da pauta exportadora, com relação a fruticultura, estão: melão, banana, mamão e manga (FIERN, 2012). Segundo Cavalcanti (1997), tais produtos sobressaem pela potencialidade produtiva da região e pelo incremento do seu consumo nos mercados internacionais. A boa qualidade do produto, dentro dos padrões requeridos, é estratégia fundamental de marketing para o sucesso do agronegócio. O consumidor deseja frutas frescas, suculentas, de cor, forma e tamanho atrativos, sem a presença de resíduos químicos. Unidos, esses fatores agregam valor ao fruto e o torna não somente um alimento, mas um desejo em busca de satisfação e sabor.

A partir da década de 1960, os estudos sobre a internacionalização das empresas começaram a se consolidar, pois já se registrava a necessidade de comercialização e movimentação de capital entre os países. Atualmente, segundo Almeida (2007), a internacionalização se configura como algo inevitável.

No tocante ao processo de formação da estratégia, Pettigrew (1987) aponta o estudo acerca das dimensões: processo, conteúdo e contexto. Corroboram neste pensamento, autores como DeWit e Meyer (2004), afirmando que a estratégia diz respeito a como as empresas competem e buscam resultados superiores em seus negócios. Vale salientar também a existência dos paradoxos na formação da estratégia, quais sejam: pensamento lógico *versus* criativo, a formação de estratégia deliberada *versus* emergente e a mudança evolucionária *versus* revolucionária. Esses aspectos são geradores de grande divergência de opinião entre pensadores (CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991; MINTZBERG; WESTLEY, 2001),

Para esta análise, um estudo de caso caracterizado como exploratório-descritivo, de natureza qualitativa (VERGARA, 2007; YIN, 2005), foi feito um levantamento bibliográfico onde foram analisados volumes da literatura acadêmica, produzidos por autoridades no assunto. Outras fontes informativas, como artigos científicos, monografias (inclusive as dispostas no observatório de Comércio Exterior do IFRN) e *websites*, também colaboraram para o embasamento teórico. Já a coleta de dados foi direcionada, principalmente, por um questionário semi-estruturado e entrevista respondida por um representante da empresa.

No foco deste trabalho está a Finobrasa Agroindustrial S/A, uma empresa do Grupo Vicunha, responsável pelo envio de mais de 2 milhões de caixas de mangas (anualmente), para mercados como: Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Espanha. No *ranking* norte americano, em volume de exportações, a Finobrasa ocupa o 2º lugar (MDIC, 2012), tendo galgado 5 posições nos últimos 5 anos.

Diante do exposto identificou-se a seguinte pergunta problema:

*Como a Finobrasa desenvolve o processo de formação das estratégias de internacionalização?*

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo da formação das estratégias de internacionalização da Finobrasa.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Compreender o processo de formação das estratégias organizacionais;

- Estudar o nível de influência do conteúdo e contexto para o processo decisório das estratégias;
- Identificar as estratégias de internacionalização da Finobrasa;
- Verificar a convergência teórica em relação a formulação das estratégias com as práticas organizacionais aplicadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Andrews (1987), estratégia organizacional é o padrão de decisões que revela os objetivos, propósitos e metas de determinada empresa; indica as políticas e planos traçados para obter resultados; define a gama de negócios almejados e a natureza econômica.

DeWit e Meyer (2004), afirmam que a estratégia diz respeito a como as empresas competem e buscam resultados superiores em seus negócios.

Não há um conceito único, ou definição universal aceita, contudo pode-se inferir que para alcançar o sucesso empresarial faz-se necessário, primeiramente, traçar um plano estratégico adequado e específico.

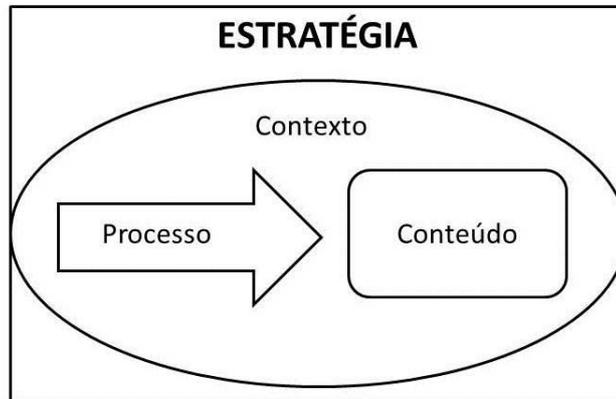
Definir estratégias requer estudo aprofundado da relação da organização (como um todo) com o seu meio envolvente, numa perspectiva completa. Para tanto, é necessário conhecer as dimensões da estratégia e suas minúcias. A seguir, serão apresentados preceitos teóricos, e possíveis contrapontos, no tocante aos elementos que compõe a estratégia, desde a sua formação.

### 2.1 DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA

Segundo Pettigrew (1987) assim como uma caixa possui altura, largura e comprimento, a estratégia também possui distinções fundamentais que podem ser identificadas e analisadas separadamente, no entanto, permanecem sendo parte intrínseca do todo.

Processo, conteúdo e contexto são as três dimensões da estratégia (PETTIGREW, 1987) e podem ser reconhecidas em praticamente todas as situações-problema reais, sendo: processo - a maneira pela qual a estratégia deve ser desenvolvida; conteúdo - o resultado obtido pela implementação da estratégia; e contexto - as circunstâncias sob as quais as atividades ocorrem.

**Figura 1 – Dimensões da estratégia**



Fonte: Guirao (2012), baseado na Figura 1.1 de DeWit e Meyer (2004).

Autores como Mintzberg e Westley (2001) criticam a versão tradicional e ressaltam que o processo de estratégia não se dá de forma linear e simples.

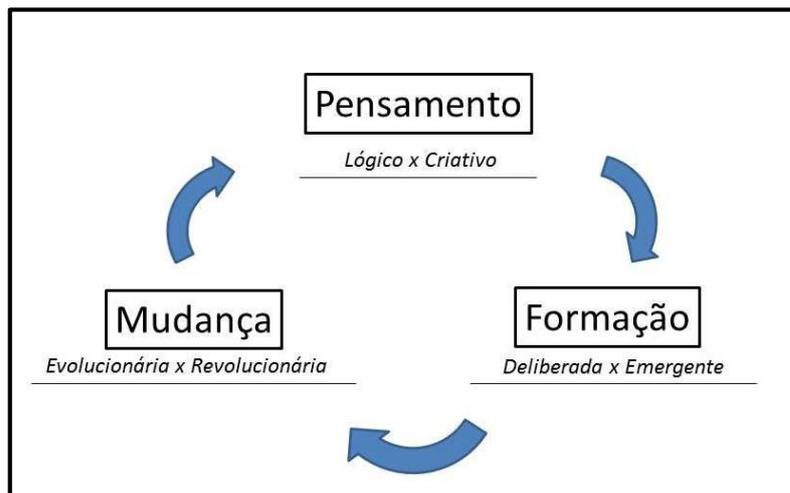
DeWit e Meyer (2004), ressaltam que é importante considerar a complexidade deste eixo tridimensional das dimensões estratégicas, e que o mesmo interage entre si, sendo preciso avaliar o nível de influência de cada dimensão, ponderando este impacto, de acordo com o objetivo organizacional.

### **2.1.1 Processo da Estratégia**

Explorando primeiramente o processo da estratégia, tem-se a subdivisão deste em outras três dimensões: pensamento, formação e mudança. Nestas dimensões são analisadas questões como: *quem* está envolvido, *onde* ocorre o problema, *como* este será solucionado e *quando* as atividades estratégicas deverão ser implementadas.

Cada subdivisão apresenta um paradoxo dúbio (DEWIT; MEYER, 2004), ou seja, dois perfis estratégicos que, ao decorrer do presente trabalho, serão vistos como opostos, porém, complementares.

Figura 2 – Processo da estratégia



Fonte: Guirao (2012), baseado na Figura 1.2 de DeWit e Meyer (2004).

A seguir, serão abordadas as vertentes e paradoxos de cada uma das subdivisões do processo da estratégia.

#### 2.1.1.1 Pensamento Estratégico

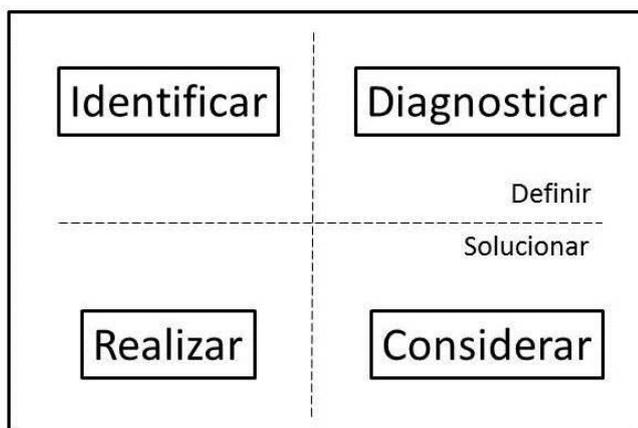
No pensamento estratégico há o paradoxo do pensamento lógico *versus* o pensamento criativo, sendo, o primeiro baseado na racionalidade e o conseguinte, na intuição.

Autores se contrapõem, uns defendendo a prevalência da razão (CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991), outros a intuição (DEWIT; MEYER, 2004).

Independente da nuance de preferência, entender como funciona a mente de um estrategista possibilita a compreensão da estratégia utilizada. Para tanto, deve-se perceber o funcionamento do cérebro humano, cujo utiliza-se de três elementos para estruturar o raciocínio: a atividade cognitiva, a habilidade cognitiva e o mapa cognitivo.

As atividades gerais cognitivas são: identificar, diagnosticar, considerar e realizar. Ou seja, identificar a existência de um problema é o passo inicial para a resolução do mesmo. Logo, consideram-se as possíveis causas e em seguida aprecia-se as soluções plausíveis. Por fim, implementa-se a decisão, analisando os resultados.

**Figura 3 – Atividades Cognitivas Gerais**



Fonte: Guirao (2012), baseado na Figura 2.2 de DeWit e Meyer (2004).

Seria excelente se, assim como disposto na Figura 3, tal processo fosse simples e linear, contudo as ações de definição e solução do problema podem ser entrelaçadas e confusas. Desconstruir o pensamento também faz parte de sua construção, é preciso explorar a subjetividade e questionar as próprias suposições.

Com relação as habilidades cognitivas, apesar de eficiente, o cérebro possui suas limitações. A primeira delas sendo a capacidade de sentir todas as informações ao seu redor. Os cinco sentidos (olfato, paladar, tato, visão e audição) confinam a percepção do mundo, sendo este muito mais complexo do que as habilidades físicas humanas podem interpretar.

A segunda desvantagem é a limitação de processamento de dados, pois, diferente de uma máquina que executa milhares de atividades por minuto, a mente demanda tempo para lidar com as variáveis de um único problema.

Por fim, a terceira imperfeição é retratada no limite de armazenamento de dados. Recordar todas as datas, pessoas, eventos, locais e circunstâncias exige memória muito mais ampla que a habilidade humana pode oferecer. Assim, o acúmulo e informações é feito de forma seletiva e excludente.

O conhecimento adquirido é organizado na forma de um Mapa Cognitivo - também denominado por outros autores como: “esquema cognitivo” (MCCASKEY, 1982), “modelo mental” (DAY; LORD, 1992), “estruturas de conhecimento” (LYLES; SCHWENK, 1992) e “realidade construída” (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

Variando de pessoa para pessoa, essa representação de como o mundo funciona reflete a importância das questões individuais e suas relações de causa e consequência.

No decorrer da vivência, o indivíduo pertence à diversos grupos (família, trabalho, religião), contudo, há sempre conjuntos dominantes que afetam mais intensamente a formação do mapa cognitivo, fazendo deste, uma estrutura complexa e muitas vezes, paradoxal.

A estrutura de conhecimento é formada ao longo do tempo, e reproduz o fluxo das informações recebidas e analisadas. Ou seja, perpassa um filtro de preferências cujo bloqueia ou permite a vazão e fixação de determinado fato/fenômeno.

Además, o esquema cognitivo ajudar a direcionar o comportamento à uma ação apropriada através do repertório de “resolução de problemas” plausíveis, construído pelas percepções e experiências passadas.

Geralmente a formação do mapa ocorre de forma inconsciente. Podemos inferir então que, a tomada de decisões impreterivelmente ocorre sob influência da intuição. O estrategista, no entanto, precisa estar disposto a não superestimar suas opiniões, estando aberto ao dessemelhante e desenvolvendo novos entendimentos. Para estar a frente de seus competidores, deve identificar oportunidades, desafiando-se à mudanças, inovando e ultrapassando limites.

### *Paradoxo do Pensamento Estratégico: Lógico x Criativo*

Conforme enunciado anteriormente, o pensamento estratégico apresenta a tensão do pensamento lógico *versus* o criativo.

Apesar de autores como Isenberg (1984) inclinar à idealização da estratégia através da análise crítica, há grande aceitação pela utilização de ambos pensamentos, racional e empírico.

A bagagem adquirida por um dirigente, que por anos desenvolve estratégias, certamente será valiosa na resolução de problemas futuros. Porém, a intuição humana é imprecisa e falível, comumente passível a obtenção de conclusões precipitadas e tendenciosas. Ou seja, faz-se necessário o estudo completo e aprofundado da situação.

Sendo o objetivo principal de um estrategista afastar as ameaças e ampliar os pontos fortes, considera-se que, tanto o pensamento lógico quanto o criativo são importantes para uma análise íntegra.

Na demanda vertical (DEBONO,1970), voltada ao pensamento lógico, as conclusões são baseadas no formato cascata, cada argumentação tem como alicerce os princípios válidos da análise anterior. Assim, a proposição final segue uma sucessão argumentativa, desembocando um desfecho lógico.

Tal demanda requer rigor e disciplina; evita estratégias baseadas em hábitos desatualizados/rotineiros e faz a distinção entre fantasia e viabilidade.

O pensamento criativo por sua vez, de demanda lateral, é guiado pela imaginação; abandona as regras e não segue razões sequenciais; os argumentos são soltos e as conclusões nem sempre fazem sentido.

Assim, o estrategista tem liberdade. Uma ideia pode levar à outra sem formalidades ou evidências, onde, são descobertos novos entendimentos que a lógica não encontraria. Há a quebra do paradigma e consideração do impossível.

Apesar de opostos, os pensamentos lógico e criativo, podem ser complementares. É um desafio assumi-los. Estrategistas carecem estar preparados para lidar com os conflitos emergentes do choque de estilo, mas ambos pensamentos, racional e emocional, são exigidos para a formulação de uma estratégia completa.

### 2.1.1.2 Formação da Estratégia

Conforme uma das definições já apresentadas: estratégia define o curso de ação a ser seguido pela organização para que esta atinja seu propósito. Contudo, Quinn (1978) afirma que o planejamento é somente um bloco na construção contínua dos eventos que realmente determinam a estratégia.

Formação da estratégia é a colocação do planejamento em prática, perpassando as possíveis mudanças, e culminando na implementação (MINTZBERG; WESTLEY, 2001).

Retomando as atividades gerais cognitivas (identificar, diagnosticar, considerar e realizar), para ao desenvolvimento da formação estratégica, cada elemento subdivide-se em dois, gerando então oito ramificações, quais sejam:

- Missão e Reunião - Para que uma empresa reconheça uma ameaça é fundamental, primeiramente, estar ciente de sua missão, assim, o que a desvirtua do foco, pode ser

considerado comprometedor. Sendo uma organização constituída e dirigida por indivíduos, estes precisam se comunicar com clareza. Reuniões frequentes são determinantes para propiciar o alinhamento dos dirigentes com sua equipe. Todos devem estar na mesma página para seguir o caminho rumo ao objetivo comum.

- Avaliação externa e interna - Ameaças nem sempre são nítidas, investigar as variáveis corroboram com a descoberta dos motivos causadores. Para análise, há duas perspectivas: externa, onde observam-se fatores macros como governo, distribuidores, competidores e clientes; e interna, cuja examina as capacidades da empresa e a efetividade do funcionamento de seu sistema.
- Geração e seleção de opções - A resolução do problema exige a proposição de soluções plausíveis, que podem surgir através dos processos de geração de opção (consideração de múltiplas hipóteses) e seleção de opção (escolha e determinada saída em virtude da eliminação de opções menos plausíveis).
- Tomada de ação e controle de desempenho - Além de percorrer os métodos de identificação, diagnóstico e consideração, gestores também devem concretizar as ações, ou seja, fazer acontecer para que haja resultados tangíveis. Este é o momento da tomada de ação. Além de agir, também precisam controlar o desempenho e avaliar se as ações realizadas estão seguindo o curso desejado.

**Figura 4 – Atividades Cognitivas Específicas**



Fonte: Guirao (2012), baseado na Figura 3.1 de DeWit e Meyer (2004).

O gestor deve estar atento às ações a tomar e a descartar para que o plano estratégico alcance os resultados esperados. Para isso, faz-se necessário identificar “quem” é melhor indicado para fazer “o que”. A variação de características, personalidades, interesses e valores dos indivíduos de uma organização é tão vasta que requer complexa coordenação das diligências.

Geralmente, as tarefas são distribuídas hierarquicamente e cada setor é responsável por determinado papel, onde: os diretores decidem, os gerentes comandam e os colaboradores realizam. Contudo, uma nova tendência tem flexibilizado a verticalização da autoridade e encorajado a tomada de decisão nos diversos níveis organizacionais.

Ajuda externa também é bem vinda e, cada vez mais, empresas contratam prestadoras de serviços que tem como função estudar e elaborar estratégias. Afinal, observar a situação “de fora” pode culminar numa solução salvadora.

### *Paradoxo da Formação da Estratégia: Deliberada x Emergente*

Estratégias nada mais são que ações destinadas a resultados futuros, mas o amanhã é incerto e duvidoso. A principal tensão da formação da estratégia é ter que prever um futuro imprevisível, configurando a dualidade de querer desenhar o porvindouro, porém, adaptando-se aos desdobramentos realidade.

Pensar antes de agir configura a estratégia deliberada, onde os planos são feitos antes das ações. Não necessariamente precisam ser escritos, mas ao menos traçados, garantindo vantagem como: direção – a empresa desenha o rumo a ser seguido; comprometimento – a equipe se engaja em trabalhar por um objetivo comum; coordenação: há sintonia nas tarefas realizadas; otimização: o investimento de recursos é consciente; programação: calendários podem ser mais facilmente cumpridos. (CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991),

Quando não há planos, ou quando o plano não é seguido, ainda há estratégia, sendo esta emergente, possível geradora de vantagens como: oportunismo – possibilita o aproveitamento de oportunidades não previstas; flexibilidade – planos irreversíveis não condizem com a instabilidade da realidade; aprendizado – a experiência só vem através de tentativas; empreendedorismo – modificar o curso das ações incentiva a autonomia (MINTZBERG, 2001).

Observa-se que ambas as formações atraem benefícios e resultados, contudo, para empresas de grande porte, que envolvem-se em operações de risco, a estratégia deliberada aparenta ser a mais coerente, uma vez que, nem todos os negócios permitem inexactidões.

### 2.1.1.3 Mudança Estratégica

Em um mundo globalizado, em constante mudança e inovações a questão não é “se” as empresas devem mudar, mas quando e onde. Para manter-se efetiva e eficaz, empresas devem aprimorar os procedimentos já existentes, moldando novas atividades e reatribuindo tarefas. Adaptação é a palavra chave para sobreviver no mercado, seja no âmbito dos eventos externos, seja nas movimentações internas.

Mudanças operacionais são necessárias para conservar os sistemas, mudanças estratégicas são direcionadas para renová-los. O desafio é identificar o momento certo para cada mudança e a velocidade cuja essa deve ser aplicada (DEWIT; MEYER, 2004).

Segundo Johnson (1988), as organizações apresentam dois sistemas principais, quais sejam: sistema de negócios e organizacional. Ambos são complexos e compostos por diferentes elementos.

O sistema de negócios é basicamente o modo como a empresa atinge seu maior objetivo. No caso das empresas não filantrópicas, a meta é obter lucro através de componentes como: recursos, produtos, serviços e valor agregado.

Já o sistema organizacional refere-se ao modo como os componentes de negócios são alocados e interligam-se entre si a fim de atingir um objetivo maior. Toda e qualquer empresa deve estruturar e dividir suas responsabilidades, instituindo funções e afazeres.

Consoante com Bartlett e Ghoshal (1995), o sistema organizacional pode ser dividido em:

- Estrutura (anatomia): agrupamento de pessoas em grupos menores, de acordo com suas tarefas e nível de autoridade.
- Processos (fisiologia): agrupamento conforme a rotina laboral, como por exemplo a formação de uma equipe para criação de um novo produto.
- Cultura (psicologia): compartilhamento da mesma visão de mundo, agrupamento geralmente natural de pessoas que reconhecem os mesmos valores e pensamentos.

O processo de renovação estratégica é de longo alcance, visto que pode alterar vários setores simultaneamente e demanda uma série de etapas a serem executadas.

Certas abordagens de pesquisa no tocante a mudança têm preocupado-se com as modificações na estrutura organizacional (CHANDLER, 1962), enquanto outras vertentes enfatizam as questões comportamentais e culturais intrínsecas às mudanças (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

DeWit e Meyer (2004) afirmam que magnitude da mudança pode ser mensurada de acordo com:

- Escopo: amplo (vários aspectos são alterados) ou limitado (modificação pontual de alguma parte).
- Amplitude: alta (renovação total e reestruturação) ou baixa (ajuste de circunstâncias já existentes).

Ao passo que a mudança também varia considerando:

- Tempo de implementação: intermitente (quando guarda um período de adaptação) ou constante (quando ocorrem mudanças seguidas).
- Velocidade: alta (aplicação o mais rápido possível) ou baixa (não há pressa).

### *O Paradoxo da Mudança Estratégica: Evolucionária x Revolucionária*

De acordo com o filósofo-político irlandês Edmund Burke (1729-1797) “nada em progressão pode repousar em seu plano original”. Para atingir a renovação estratégica é essencial ir de encontro com o histórico, iniciando um novo caminho. Ainda assim, não é preciso apagar o passado, mas aprender com os erros e ganhos antigos.

É aceito entre a maioria dos estrategistas que uma empresa necessita balancear os processos de mudança, evolucionário e revolucionário, respectivamente relacionados às mudanças operacionais e estratégicas. Apesar de opostos e potencialmente contraditórios, apresentam características conflitantes, porém benéficas.

Evolução é o modo pelo qual uma corrente constante sofre alterações, modificando rotinas gradualmente. Ou seja, na abordagem evolucionária as mudanças acontecem, moderadamente, ao longo do tempo. O resultado acumulado é significativo (IMAI, 1986). A demanda da mudança evolucionária é como o aprendizado, um processo longo que requer tempo, contudo, provém experiência e crescimento.

A terminologia de Greiner (1972) indica que as modificações revolucionárias tomam espaço abruptamente em um curto período de tempo, modificando o atual cenário apresentado pela empresa, cuja será reinventada, desconjunturando uma relação com passado.

A demanda da mudança revolucionária ocorre quando alterações de menor porte não satisfazem as necessidades organizacionais. Para implementá-la é preciso quebrar paradigmas e combater resistências psicológicas (medo do novo), resistências culturais (velhos costumes) e resistências políticas (enfrentar a oposição).

Os motivos que podem levar uma empresa a mudar radicalmente podem ser: pressão da concorrência, pressões governamentais ou até mesmo a vantagem em ser a primeira (KESSLER; CHAKRABARTHI, 1996).

Por mais tênue que seja a mudança e mais sutilmente esta seja implementada, ainda assim, haverá necessidade de adaptação, reflexão e internalização. Do mesmo modo, variações bruscas, mesmo que necessárias, trarão efeitos significativos.

Assim como visto nas dimensões citadas anteriormente (pensamento e formação), o paradoxo da mudança estratégica revela que é preciso balancear as decisões entre as opções opostas. A tendência unilateral restringe e desfavorece a estratégia.

### **2.1.2. Conteúdo**

Na visão de Pettigrew (1987), a dimensão do conteúdo apresenta o produto obtido pela implementação das estratégias e o modo como estas foram formuladas. Refere-se ao que mudou na organização, pautando as percepções gerenciais em relação a forma como estas mudanças influenciam nas operações da empresa.

Cada estratégia é essencialmente única e adere à princípios diferentes em função das questões de maior relevância. As estratégias de conteúdo identificam quais os melhores caminhos em detrimento de outras escolhas.

O processo decisório é pautado de acordo com a influência dos níveis de estratégia, quais sejam:

- **Nível Funcional:** considerado o mais baixo, concerne aos aspectos operacionais de um indivíduo ou tarefa.
- **Nível de Negócios:** requer integração do nível funcional para desenvolvimento de um mix de produtos ou serviços direcionados a grupos específicos. O debate fundamental circunda questões como “que situação a empresa apresenta” *versus* “que situação a empresa deveria apresentar”. As estratégias devem ser analisadas tanto no tocante ao ambiente interno quanto externo, orientadas pelo mercado e pelos recursos, explorando pontos fortes, mas observando o comportamento da concorrência.

- **Nível Corporativo:** alinha vários níveis estratégicos e embasa-se num debate similar ao de negócios, porém em âmbito macro. É o nível de maior agregação da empresa. Defende a criação de federações de unidades de negócios autônomas, investidoras com participação financeira de alta rentabilidade, independente da indústria na qual estejam inseridas.
- **Nível de Redes de relacionamento:** permeia a possibilidade de alianças estratégicas, debatendo a formação, ou não, de parcerias a longo prazo. Apresenta a competição como prejudicial em relação aos benefícios da união. Contudo, vale salientar o perigo na coligação com empresas oportunistas.

Os níveis das estratégias de conteúdo não são rigorosamente dispostos, mas fortemente correlacionados e parcialmente sobrepostos. Assim, a escolha de quaisquer estratégias interfere na possível aplicação de outra.

Johanson e Vahlne (1977) denotam que as empresas brasileiras, no seu estágio inicial, tendem superestimar o processo da estratégia, em especial no tocante a formação deliberada, muito timidamente influenciada pela dimensão conteúdo.

### **2.1.3 Contexto**

Dadas as outras duas dimensões da metodologia de Pettigrew (1987), processo e conteúdo, resta então a análise do contexto.

O contexto é tido como as circunstâncias sob as quais o processo e conteúdo ocorrem. Não é definido se este pode ser moldado ou se ocorre por si só, mas de qualquer maneira é imprescindível adaptar-se.

A determinação das estratégias de contexto variam de acordo com a influência das seguintes superfícies: organizacional, industrial e internacional (DEWIT; MEYER, 2004).

No contexto organizacional indaga-se a influência das organizações na determinação do processo e conteúdo, e o poder dos estrategistas em controlar o curso das ações.

Já no contexto industrial é questionado o quanto as circunstâncias da indústria (na qual a empresa está inserida) definem as regras sob as quais a organização deve agir, e quando esta tem liberdade para escolher sua própria estratégia, inclusive modificando as condições da própria indústria.

Por fim, no contexto internacional abre-se a discussão para a necessidade de adaptação à adversidade e/ou a liberdade de escolha da estratégia, havendo, ou não, notoriedade de ajustes.

**Figura 5 – Superfícies de Contexto**



Fonte: Guirao (2012), baseado na Figura 1.4 de DeWit e Meyer (2004).

Observa-se que o contexto é uma variável imprecisa, de pouca mobilidade e restrito grau de liberdade, afinal, os cenários sejam locais, regionais ou mundiais configuram-se alheios à vontade dos estrategistas. Descenderá então do grau de dependência sofrido pela empresa, em relação aos acontecimentos intervenientes.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia indica a linha de raciocínio desenvolvida na pesquisa científica e tem papel norteador para o alcance do objetivo final. Utilizando o critério de classificação proposto por Vergara (2007), é possível classificar o presente estudo quanto ao fins e quanto aos meios de investigação.

No tocante à finalidade, o presente trabalho definiu-se como: exploratório, pois embora haja outros estudos que abordam o processo de formação da estratégia, não constatou-se produções que enfoquem necessariamente as estratégias de internacionalização da Finobrasa; e descritivo, na medida em que compreendeu a obtenção e exposição de dados representativos da mencionada empresa.

Quanto aos meios, constata-se como: bibliográfica, pela revisão da literatura disponível sobre o tema, fundamentando os preceitos teóricos e construindo as medidas de análise dos dados coletados; documental, pela obtenção de informações particulares à empresa através de seus registros (documentos utilizados na exportação); e pesquisa de campo, tendo em vista a formulação de um questionário, respondido por colaborador da empresa, indicando natureza qualitativa.

Circunscrita à Finobrasa, esta pesquisa é um estudo de caso, sendo considerada por Yin (2005) a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque” quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Neste sentido, Schramm (1971) indica que “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Nesta abordagem, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2006), que elucida construir um conhecimento além das aparências iniciais textuais, aprofundando a interpretação e absorção de conteúdo mediante os métodos de preparação, unitarização, categorização, descrição e interpretação. Para tanto as categorias em análise foram desenvolvidos pelo próprio referencial teórico acerca da formação da estratégia, uma vez que se fez uso de entrevista semiestruturada, respeitando o quarto objetivo específico de observar a convergência teórica do caso em questão.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA**

A Finobrasa Agroindustrial é uma empresa do grupo Vicunha. Surgiu como uma alternativa de negócio da Fiação Nordeste do Brasil Finobrasa S/A cuja perdeu todo seu cultivo de algodão em virtude da praga do bicudo, que assolou a indústria têxtil nacional nos anos 80.

Sediada no polo fruticultor do vale do Açu, oeste potiguar, a empresa cultiva mais de 1000 hectares de mangas, destinadas prioritariamente ao mercado internacional, tais como: Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Bélgica e Espanha. Somente no segundo semestre do ano corrente, impulsionados pela baixa precipitação das chuvas, serão mais de 470 contêineres enviados ao exterior, ultrapassando 2 milhões de caixas de manga.

Atualmente a Finobrasa é a segunda maior exportadora de frutas do Rio Grande do Norte (MDIC, 2012), tendo galgado 5 posições nos últimos 5 anos.

Considerada uma empresa de médio porte, durante o período entressafra (agosto a novembro), chega a apresentar um quadro corporativo com mais de 1000 colaboradores, sendo 350 fixos, e os demais absorvidos através de contratos temporários.

Devido ao solo fértil e favorável clima da região, a produção ocorre durante praticamente o ano todo, concentrando-se nos períodos de agosto a abril de cada ano. Assim, é possível atender os mercados americano e europeu.

Mais de 70% da produção é de manga do tipo *Tommy Atkins*, conhecida popularmente como manga rosa. Contudo, outros tipos como *Keitt*, *Kent* e *Palmer*, também são comercializados.

#### 4.2 A FINOBRASA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Tendo em vista a maior lucratividade advinda do mercado externo, a Finobrasa foi criada, predestinadamente, para exportar.

A empresa utiliza-se das janelas de mercados para comercialização de seu produto. Para tanto, dispõe de serviços especializados, prestados por empresas terceirizadas, que fornecem dados relevantes no tocante ao consumo de manga no mundo, exportadores atuantes e demais oportunidades vindouras.

Além de marcar presença em feiras e demais eventos do ramo, também conta informações da *Mango Board*, uma entidade do Departamento de Agricultura dos Estados

Unidos responsável pelo monitoramento e avaliação da cadeia de suprimento da manga, para melhorar a qualidade da fruta.

A tecnologia é definitivamente uma grande aliada, pois diferente de países como México e Equador, os quais apresentam uma cultura mais artesanal, no Brasil a Finobrasa dispõe de equipamentos avançados que otimizam a produção.

O maior diferencial da empresa é a produção anual quase ininterrupta que, conforme mencionado, deve-se às excelentes condições climáticas da região, mas também, ao alinhamento do planejamento de produção e logística.

A demanda da Finobrasa é puxada e a forma de pagamento é consignada. Sendo o mercado externo extremamente rigoroso e exigente quanto a qualidade e aparência das mangas e estas, detentoras de curto prazo acondicionamento (*shelf-life*), faz-se imprescindível o cuidado com o transporte e manuseio da carga, visto o altíssimo nível de delicadeza e perecibilidade do produto.

### 4.3 ESTRATÉGIAS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme indicado anteriormente, o mercado interno não é muito explorado e somente em torno de 5% do total produzido é destinado à demanda nacional, justamente pela razão da baixa margem de lucro. Ou seja, desde o princípio sua principal estratégia seria voltada à internacionalização

Por se tratar de uma ramo nada prático, onde o produto não segue uma linha de produção, mas sim, as leis da natureza, o planejamento estratégico é necessariamente embasado em previsões objetivas, seguidas criteriosamente para que a maior porcentagem possível do planejamento seja concretizado.

A empresa apresenta um estrutura hierárquica clara, onde as decisões são tomadas de forma vertical. Os dirigentes são extremamente capacitados e contam com coordenadores e supervisores, também de alto nível – formação superior e fluência em outros idiomas como o inglês e o alemão.

Já a mão de obra requerida no campo é escassa. Devido a atual conjuntura do país no tangente ao acesso à educação e programas de desenvolvimento social, a procura por

trabalhadores na região torna-se cada vez mais difícil visto que estes já detêm outras fontes de renda ou procuram outros tipos de trabalho.

Conforme mencionado, o manuseio e transporte da manga é fator determinante do sucesso nas vendas, portanto, há treinamentos periódicos e também cursos de reciclagem.

O grupo Vicunha dispõe de uma  *Holding* (em português: Sociedade Gestora de Participações Sociais - SGPS), cuja administra todas as empresas do grupo, monitorando o desempenho e corroborando com o fluxo das atividades.

A Finobrasa utiliza-se de diversos incentivos à exportação. No âmbito Federal, dispõe do  *Drawback* de Isenção<sup>1</sup> sobre embalagens. Ou seja, há isenção dos tributos porventura incidentes na importação das caixas utilizadas no acondicionamento das mangas que são destinadas ao exterior. Essas caixas são trazidas de países como: Espanha, Argentina e África do Sul.

Financiamentos também propiciam a atividade exportadora, sendo executados através de bancos como BNDS (Banco Nacional do Desenvolvimento) e Banco do Brasil.

Contudo, a Finobrasa também enfrenta barreiras. A precária e diminuta condição do Porto de Natal é talvez, o principal entrave. Além da estrutura carente de melhorias e capacidade aquém do verdadeiro potencial exportador do Rio Grande do Norte, barreiras não tarifárias dificultam o escoamento.

Certas exigências como teste de resíduos, por exemplo, são muitas vezes incompatíveis entre os níveis requeridos no Brasil *versus* os estabelecidos no exterior. Logo, comprometendo o acerto da análise e satisfação de ambas as partes.

O gargalo existente na logística potiguar impede a plena execução das exportações, o que desemboca na utilização de portos vizinhos como o Pecém. Dessa forma, a estatística gerada em virtude das exportações realizadas pela Finobrasa acaba adentrando o planejamento da União de outros estados, como o Ceará.

---

<sup>1</sup> O Regime de Drawback, criado pelo Decreto-Lei 37/66, é a desoneração de impostos na importação vinculada a um compromisso de exportação. A concessão do regime, na modalidade de isenção, é de competência da Secretaria de Comércio Exterior, devendo o interessado comprovar a exportação de produto em cujo beneficiamento, fabricação, complementação ou acondicionamento tenham sido utilizadas mercadorias importadas equivalentes, em qualidade e quantidade, àquelas para as quais esteja sendo pleiteada a isenção.

A malha rodoviária também não colabora, sendo o modal terrestre crucial para o produto, enfrentar as estradas que interligam o *Packing House* (galpão para embalagem) aos portos, é talvez um dos principais desafios a serem enfrentados no processo.

Mesmo frente á obstáculos a empresa não se intimida e tem crescido a passos largos. Já dispõe de áreas em outros municípios como Ceará Mirim e Rio do Fogo, e em 2011 iniciou o cultivo de uva, ainda tímido porém promissor.

Há também planos de expansão pois, apesar da estabilidade proveniente dos mercados atualmente praticados, a margem de lucro da comercialização da manga é muito pequena e quanto maior o “giro” do produto, mais essa pequena margem é pluralizada.

Mercados como Oriente Médio são visados, contudo, a prospecção é dada de forma mais lenta, visto as particularidades da região e significativo aumento nos custos.

Apesar de ser uma empresa atualizada e usuária ativa da tecnologia, a Finobrasa ainda não lançou sua página na internet, mas o *site* já está sendo desenvolvido e muito em breve será disponibilizado na rede mundial.

Pelo próprio porte e alto grau de autonomia, a empresa não apresenta alianças diretas com outros exportadores da região, mas faz parte da Vale Export - Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Petrolina/CE). Com relação a conquista e fidelização do mercado internacional, investe em *networking* (redes de relacionamentos) e preza pelo bom e direto contato com os importadores.

A Finobrasa trabalha em prol do desenvolvimento do produto manga e sustentabilidade da empresa, ainda assim, o presente momento não configura-se como propício para abertura de capital, devido ao aumento dos custos.

Contando com a evolução e avanço do comércio exterior no Brasil, e em especial no Rio Grande do Norte, a Finobrasa observa o futuro e direciona suas atividades no sentido de preservar a qualidade do produto e evitar riscos na produção e comercialização das frutas. Investindo na profissionalização de sua equipe e na aquisição de novas áreas, a empresa almeja ocupar, em âmbito regional, o primeiro lugar em exportações.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim como as dimensões da estratégia são unidades distinguíveis, mas parte intrínseca de um todo, o processo de formação e desenvolvimento das estratégias de internacionalização da Finobrasa, naturalmente, constituem um conjunto de elementos que podem ser identificados e desmembrados.

### 5.1 PROCESSO

#### 5.1.1 Pensamento Estratégico

Com relação ao processo estratégico, o pensamento lógico claramente sobressai ao criativo e apesar do ponto de partida ser intuitivo (como a própria abertura da empresa, tendo em vista a crise no setor têxtil), as decisões só são concretizadas mediante análise racional.

Certamente a escolha pelo mercado externo perpassou as atividades cognitivas gerais, quais sejam: identificar, diagnosticar, considerar e realizar, guiando as deliberações, evitando medidas precipitadas ou incertas.

A decisão do produto também foi uma decisão pautada na razão, sendo este de maior aceitação no mercado, de maior qualidade, desenvolvido primeiramente no país de origem para posterior comercialização no exterior.

Ainda assim, vale ressaltar que até mesmo a racionalidade contém intuição, pois a estratégia organizacional é inerente ao comportamento dos gestores, e em sendo o nível hierárquico da Finobrasa bem definido e verticalizado, a tomada de decisões baseia-se então nas estruturas de conhecimento de cada gestor, ou seja, em seus mapas cognitivos.

Mas, embora a formação do mapa cognitivo de cada gestor seja caracterizada como inconsciente, através de influências distintas, o repertório de “resolução de problemas” desemboca num objetivo comum e desfecho lógico, ou seja, apesar da prevalência do pensamento lógico, o criativo também está presente.

#### 5.1.2 Formação da Estratégia

No tocante a formação da estratégia as atividades cognitivas específicas (missão e reunião, avaliação externa e interna, geração e seleção de opções, tomada de ação e controle de

desempenho) se fazem presentes através dos esforços da  *Holding* do Grupo Vicunha, cuja avalia, alinha e monitora o desempenho da Finobrasa .

As avaliações internas e externas são de suma importância e realizadas periodicamente. Treinamentos são constantes e tem se intensificado ao passo que a empresa caminha para um nível maior de profissionalização, visto que o crescimento da estrutura produtiva se dá em virtude da capacitação profissional.

Consoante ao paradoxo apresentado na formação da estratégia, a Finobrasa pende expressivamente às ações deliberadas - perfil clássico do setor, afinal a agricultura não ocorre de uma hora para a outra, mas depende de um grande e condizente planejamento para dar certo. Subordinado às condições climáticas, o plantio deve seguir um calendário rígido, a fim de otimizar os recursos, garantindo uma safra rica em qualidade e quantidade.

As vantagens por apresentar esse perfil são nítidas, a empresa segue um rumo determinado, ciente do caminho a percorrer e também dos possíveis obstáculos a ultrapassar (como chuvas e pragas), alinhando as tarefas e principalmente a logística.

Ações emergentes, apesar de refletirem a tendência desse novo mercado - dinamizado e imediatista - não corroboram com as atividades do cultivo de manga, cujo está aberto à melhorias, mas indisponível à riscos.

Empresas do porte da Finobrasa (onde mais de 1000 colaboradores fomentam o desenvolvimento da região) não podem flexibilizar-se ao ponto de aprender com erros. As estratégias devem ser assertivas e geradoras de resultados. Neste cenário, a autonomia e empreendedorismo são incumbências da diretoria.

### **5.1.3 Mudança Estratégica**

Observando o futuro e ciente da necessidade contínua de aprimoramento e adaptação, a empresa não aponta receios à mudanças, entretanto, as reformulações ocorrem de forma gradativa.

Ao longo dos anos o foco foi sendo alterado e a empresa que foi criada para ser apenas o desmembramento de um grupo - como uma medida emergencial oportuna - consolidou-se no mercado como uma das maiores exportadoras no Rio Grande do Norte.

Inicialmente as exportações ocorreram de forma pontual, aproveitando-se da taxa cambial da época e destinos seguros. Porém, em virtude da expansão e progresso do sistema de negócios, o foco passou a ser o desenvolvimento do produto manga em si, e conquista de novos mercados.

Atender as exigências da rigorosa demanda internacional incitou a Finobrasa efetuar investimentos em áreas como a tecnologia, provocando então, mudanças no sistema organizacional. A anatomia, fisiologia e psicologia da empresa foram progressivamente adaptadas aos novos padrões de produção, com maquinários novos e complexos.

Adaptação também aos fatores culturais e linguísticos, confrontados tanto nos mercados já atuantes, quanto nos vindouros. Pesquisas e sondagem de ambiente são ações chave que minimizam entraves no relacionamento com clientes.

Por essa característica (ajuste gradual), no paradoxo da mudança da estratégia a Finobrasa apresenta perfil evolucionário, cujo demanda tempo, um longo e compassado processo de aprendizagem que desemboca no acúmulo de experiências. Este *know-how* (conhecimento) muni e incrementa as vantagens competitivas da empresa, intensificando a eficácia de suas estratégias.

### 5.2 CONTEÚDO

O conteúdo, ou seja, o produto obtido pela implementação das estratégias reflete-se justamente no crescimento e evolução da empresa, que, a cada ano, ultrapassa seu próprio limite de exportações.

A relevância e influência do nível funcional - aquele relativo aos aspectos operacionais (tarefas) - concerne principalmente as atividades efetuadas no *Packing House* (galpão de embalagem), onde é feita a ovação de contêineres, pois conforme comentado anteriormente, o manuseio da fruta é crucial e diretamente ligado a qualidade e potencialidade de comercialização. No mercado exterior, as características externas (aparência) da fruta são fator determinante no processo decisório da compra.

Orientado pelo mercado e pelos recursos, o nível de negócios está presente na política de diversificação, pois além do cultivo da manga rosa (*Tommy Atkins*), a mais exportada no mundo, a Finobrasa também desenvolve outros tipos como *Keit*, *Kent* e *Palmer*. Pode-se inferir

que neste setor da fruticultura, a empresa apresenta a situação que deveria apresentar e aproveita um momento de estabilidade.

Apesar de pertencer ao grupo Vicunha, a Finobrasa detém sua autonomia, assim, no tocante ao nível corporativo, se satisfaz na condição de Sociedade Autônoma, não tendo planos, a curto prazo, de abertura de capital. Este cenário remete ao nível de relacionamento, que atualmente não dispõe de alianças estratégicas com outras empresas, senão as importadoras do produto.

### 5.3 CONTEXTO

As circunstâncias sob as quais o comércio internacional acontece, ou seja, o contexto no qual insere-se a atuação da Finobrasa é o fator de mais densa influência dentre as dimensões da estratégia.

No contexto organizacional tem-se a condição dos estrategistas em coordenar o fluxo e curso das ações. Observa-se então, escolhas como: a localização da empresa em virtude do solo fértil, cujo propicia uma produção prolongada; a utilização de portos vizinhos como estratégia de escoamento, visto a insuficiência do Porto de Natal; e o aproveitamento de incentivos á exportação como o regime especial de Drawback e financiamentos com bancos de primeira linha.

No âmbito do contexto consideremos “indústria” uma referência ao cenário do setor, que no caso é o primário (agricultor). Neste enredo podemos ressaltar as exigências fitossanitárias, que modificam o processo produtivo, tendo em vista a saúde e bem estar do consumidor. A Finobrasa dispõe de todas as certificações exigidas como presença de resíduos e fumigação de pellets - controle de pragas porventura constantes na madeira.

Por fim, na discussão do contexto internacional tem-se os eventos intervenientes, teoricamente não controláveis, consoantes ao comportamento do mercado externo.

A própria decisão pela internacionalização foi guiada pelas variáveis contextuais, as quais indicaram as oportunidades das janelas de mercado, tendo em vista as condições econômicas vividas pela empresa.

Atualmente, as oscilações dos mercados, principalmente Estados Unidos e Europa, ditam as regras de atuação. Contudo, novos destinos já foram colocados em pauta, como o Oriente Médio, mas essa prospecção ainda será sistematizada.

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de formação e desenvolvimento das estratégias de internacionalização definitivamente não trata de esquemas pré-elaborados e aplicação uniforme. Para cada empresa, e para cada parte dessa empresa, as estratégias devem ser especificamente instauradas, a fim de garantir o alcance dos objetivos.

No caso da Finobrasa, a formação e desenvolvimento da estratégia, até o momento tem se apresentado adequados e extremamente eficazes. A empresa está ciente de seus alvos e direciona seus esforços com foco.

No tocante aos paradoxos do processo da estratégia, observou-se a propensão sempre por um dos comportamentos. A congruência se deu da seguinte forma: pensamento lógico, formação deliberada e mudança evolucionária. Ou seja, de maneira geral, a Finobrasa apresenta estratégias formadas pelo raciocínio lógico, comandadas preponderantemente pelos seus dirigentes e as mudanças são implementadas em velocidade moderada.

O conteúdo é perceptível através dos níveis de desempenho obtidos pela Finobrasa e os resultados são, de fato, utilizados como parâmetro para a aplicação, modificação ou interrupção de estratégias.

No início de suas atividades a empresa sofria alta influência do ambiente externo e baixa influência do ambiente interno, contudo, ao longo dos anos, passou a indicar alta influência de ambos os ambientes. O mercado doméstico apesar de não ser um grande destino, fomenta a exportação, cuja está suscetível às variações do contexto global.

A análise do processo de formação das estratégias de internacionalização da Finobrasa, demonstrou sensatez, profissionalismo e principalmente alto nível de planejamento por parte da empresa, em todas as etapas da atividade – desde o cultivo, passando o transporte, até a comercialização no exterior.

O estudo voltado ao nível de influência do conteúdo e contexto para o processo decisório das estratégias, apresentou, além da verticalização na tomada de decisões, a interconectividade entre os níveis corporativos e as superfícies organizacionais.

A principal estratégia identificada foi o aproveitamento das janelas de mercado, em virtude da observação das oscilações transcorridas no comércio internacional.

Por meio das constatações já apresentadas na Análise dos Resultados, houve convergência teórica em relação a formulação das estratégias com as práticas organizacionais aplicadas, com ênfase nos paradoxos.

Em síntese, a compreensão do processo da formação das estratégias de internacionalização da Finobrasa possibilitou o conhecimento do comportamento estratégico centralizado, porém de longo alcance, gerador do desempenho de sucesso da empresa.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras, perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. 1987. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLETT, A; GHOSHAL, S. Transnational Management. 1995. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

BRASIL, **Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte**. Disponível em: [http://www.fiern.org.br/images/PDF/CIN/Dados\\_Estatisticos/exportacoes\\_do\\_rn\\_junho\\_e\\_acumulado\\_2012.pdf](http://www.fiern.org.br/images/PDF/CIN/Dados_Estatisticos/exportacoes_do_rn_junho_e_acumulado_2012.pdf). Acesso em: 16 jun 2012.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio**. Disponível em: <http://www.mdic.org.com.br>. Acesso em: 02 jul 2012.

BRECHT, J. K. **Manual de práticas para melhor manejo pós-colheita da manga**. São Paulo: National Mango Board, 2011.

CARVALHO, Débora. Entraves a competitividade. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, v1. n1, abr./nov. 2009.

CAVALCANTI, Josefa S. B. **Frutas para o mercado global**. São Paulo: Estudos avançados. Vol 11, n.29. Abr. 1997.

COSTA, Lúcia; AÑEZ, Miguel. **Processo de internacionalização da fruticultura do RN: o caso finobrasa**. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, Natal, Ano III, n. 2 - abr./set. 2011.

CHAKRAVARTHY B. S.; LORANGE, P. Managing the strategy process: a framework for a multibusiness firm. 1991. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

DAY, D.V; LORD, R. G. 1992. Expertise and problem categorization. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

DEBONO, E. Lateral thinking. 1970. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

DeWIT, B; MEYER, R. **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

FINKELSTEIN, S; HAMBRICK, D. C. Strategic Leadership. 1996. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

FINOBRASA AGROINDUSTRIAL. Blog do Carlos Escócia. Disponível em: <<http://www.carloescossia.com/2010/10/finibrasa-agroindustrial.html>>. Acesso em: 22 jun 2012.

GREINER, L. E. "Evolution and revolution as organization grow". Harvard Business Review. Vol:50. No. jul./ago, pp. 37-36. 1972.

ISENBERG, D. J. "How senior Managers Think". 1984. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

IMAI, M. The key to Japan's competitive success. 1986. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm**. Journal of International Business Studies, p.23-32, maio/outubro 1977.

JOHNSON, G. "Rethinking Incrementalism". 1988. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

JÚNIOR, Farah. **A empresa brasileira e os desafios da globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão**. Revista FAE, Curitiba, v. 2, n. 2, mai./ago. 1999.

LYLES, M. A; SCHWENK, C. R. Top Management, strategy and organization knowledge structures. 1992. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

MCCASKEY, M. B. The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity. 1982. In: **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Decision-making: it's not what you think**. Sloan Management Review, vol. 42, n. 3, out./dez. 2001.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, 1987.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

QUINN, J. B. **Strategic change: logical incrementalism**. Sloan Management Review, ago./nov. 1978.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, The academy for educational development, Washington, DC, 1971.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 e.d. São Paulo: Atlas, 2007.

VALEEXPORT. Disponível: <<http://www.valexport.com.br>>. Acesso em 8 jul. 2012).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. USA: Sage Publications Inc., 2005.

ANEXO A – Questionário de Pesquisa de Campo



DIRETORIA ACADÊMICA DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR  
CAMPUS NATAL CENTRAL

PESQUISA DE CAMPO

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO DA FINOBRASA**

I – IDENTIFICAÇÃO E ÁREA DE ATUAÇÃO			
<b>Nome da Empresa:</b>			
<b>Endereço:</b>		<b>Número:</b>	
<b>Bairro:</b>		<b>Cidade:</b>	
<b>CEP.:</b>		<b>E-mail:</b>	
<b>Entrevistado:</b>			
<b>Função:</b>		<b>Telefone/Cel:</b>	

## QUESTIONÁRIO

### ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

- 1- Quando e como a empresa surgiu?
- 2- Qual o perfil (porte) e áreas de atuação a empresa?
- 3- Qual a sua atual forma jurídica?
- 4- Qual o número de funcionários e níveis de escolaridade?
- 5- Quais os pontos fortes e fracos da empresa?

### A FINOBRASA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

- 6- Como surgiu a idéia de atuação no mercado internacional?
- 7- Como se deu o processo de internacionalização?
- 8- Há quanto tempo atua no mercado internacional?
- 9- Há atuação no mercado interno?
- 10- Quais foram as oportunidades e ameaças encontradas no mercado internacional?

### ESTRATÉGIAS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- 11- Quais as estratégias utilizadas para a internacionalização da empresa?
- 12- Como foi o processo de formação da estratégia de internacionalização?
- 13- Quais pontos influenciaram na tomada de decisão?
- 14- Quem toma as decisões? Somente os dirigentes ou toda a equipe participa?
- 15- Em quais fatores baseia-se o processo decisório?
- 16- Durante o processo de internacionalização, houve mudança de estratégia? Quais?
- 17- Há receio quando da necessidade de mudanças estratégicas?
- 18- Houve formação de alianças estratégicas com outras empresas para consolidação da internacionalização?
- 19- Como as estratégias utilizadas foram avaliadas?
- 20- O contexto considerado foi o industrial, organizacional ou internacional?
- 21- Em quais aspectos a empresa teve que se adaptar para o mercado externo?

22- Cite ao menos 5 fatores que dificultaram a internacionalização da empresa. Classifique de 1 á 5 de acordo com sua importância. Seguem exemplos:

Níveis	1	2	3	4	5
<i>Ex.1: Falta de informação sobre o mercado</i>					
<i>Ex.2: Aspectos Burocráticos</i>					
<i>Ex.3: Falta de Recursos Humanos qualificados</i>					
<i>Ex.4: Tecnologia</i>					
<i>Ex.5: Concorrentes</i>					
Outros					

23- A equipe de funcionários, foi treinada ou preparada para a atuação da empresa no mercado internacional?

24- A empresa participa sempre de feiras e exposições aqui no Brasil e no exterior?

25- A empresa utiliza algum programas de apoio a exportação? Ex: Apex, SEBRAE etc.

26- Quais são os mercados que a empresa atua nos dias de hoje?

27- A oferta sempre cobre a demanda?

28- Como se dá a relação com a concorrência?

29- Há planos de expansão?

30- Quais estratégias seriam utilizadas para a conquista de novos mercados?