

# A Estratégia de Internacionalização: uma análise do setor de cajucultura do Estado do Ceará

Antônio Mauro Penaforte Moreira<sup>1</sup>  
Paulo César de Sousa Batista<sup>2</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

MOREIRA, Antônio Mauro Penaforte e BATISTA, Paulo César de Sousa. A Estratégia de Internacionalização: uma análise do setor de cajucultura do Estado do Ceará In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 679-697.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar as estratégias de internacionalização do setor de cajucultura do Ceará. São investigados as formas das estratégias, os motivos de suas escolhas e os fatores de influência em negócios internacionais. Dentre as hipóteses levantadas na pesquisa, a primeira destaca que a maioria das empresas do setor se limita ao uso da exportação como estratégia de internacionalização. Outra hipótese afirma que os programas e políticas governamentais representam os fatores mais importantes na competição internacional. A terceira defende que as empresas não utilizam a diferenciação do produto como forma estratégia relevante para a estratégia internacional. A última hipótese, por sua vez, sustenta que o associativismo é fator de considerável importância para a competitividade do setor. A análise da investigação é fundamentada no levantamento obtido através de questionário, aplicado diretamente aos executivos das empresas. Representa, pois, a percepção empresarial em relação aos mercados, estratégias de marketing e impacto das políticas públicas. Pela análise acerca das informações obtidas na pesquisa é traçado um panorama dessa percepção confrontando com as hipóteses propostas. Por fim, são resumidas algumas conclusões e elaboradas propostas para prosseguimento de estudos relacionados ao setor.

Palavras-chaves: estratégias, internacionalização, setor de cajucultura.

## Introdução

A saturação dos mercados domésticos e a busca de novos mercados têm sido fortes motivadores das empresas para o ingresso na área internacional. Se por um lado a internacionalização cria a oportunidade de exploração de múltiplos mercados, por outro pode

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, pela Universidade Estadual do Ceará - [paulo@ibeuce.com.br](mailto:paulo@ibeuce.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Economia, Professor da Universidade Estadual do Ceará - [cma@uece.com.br](mailto:cma@uece.com.br)

conduzir ao fracasso as empresas que não souberem explorar estrategicamente todo o potencial destes mercados.

Vive-se uma nova realidade! Se no passado a busca de mercados internacionais era uma opção para incremento dos negócios, hoje pode representar o mecanismo de sobrevivência para muitas empresas. Os mercados domésticos cada vez mais tendem a ser envolvidos por empresas estrangeiras – em seus processos de internacionalização – acirrando, portanto, a competição local.

Para a realização de negócios no exterior as pequenas e médias empresas enfrentam, quase sempre, sérias dificuldades relacionadas à complexidade exigida pelas transações e cometem falhas graves em áreas como finanças, direito e contratos internacionais, mesmo contando com uma boa estrutura de suporte à produção. Esses fatos, associados às dificuldades inerentes ao processo, como na logística, podem criar condições indesejáveis que, muitas vezes, levam ao insucesso as tentativas de internacionalização de várias empresas.

As empresas que buscam a internacionalização dos negócios podem usar combinações alternativas de estratégias. Na definição dessas estratégias, são fundamentais o conhecimento do mercado externo e a consciência de que no país de destino as empresas locais concorrerão em seus mercados domésticos e, portanto, com toda a vantagem que o conhecimento e experiência locais adquiridos lhes propiciaram.

Essa análise remete o autor a uma série de fatores que as empresas devem considerar quando se trata de opção internacional para seus negócios. Os benefícios possíveis, as dificuldades advindas, os competidores locais e internacionais já instalados – e em perspectivas para instalação futura – e o crescimento do mercado no país considerado são fortes elementos influentes e que devem ser observados atentamente para garantir o sucesso almejado.

A visão empresarial diverge fundamentalmente da visão social do problema. Conforme evidencia PORTER (1989:733), a internacionalização das empresas muitas vezes é vista com suspeita. Como diferenciar as necessidades e interesses das empresas daqueles dos cidadãos do país? Será que as duas partes se beneficiam dos processos de internacionalização que somente será viabilizado com a influência de uma política nacional? Estas questões parecem não ter respostas simples. O autor defende ainda que os interesses não são divergentes, pelo menos no longo prazo. Em seu juízo, a visão conjunta desses interesses necessariamente requer uma integração e um ponto de convergência para a evolução da economia como um todo.

Sempre deve estar claro para as empresas que o risco de internacionalização é elevado, quando comparado com a diversificação que poderia ser feita no mercado doméstico (ANSOFF e MAcDONNELL, 1992:280). Complementam os autores que os objetivos e caminhos estratégicos devem estar claros, assim como a certeza de que a internacionalização é a melhor maneira de alcançá-los.

A participação de empresas nacionais em negócios internacionais é, sem dúvida, um fator cada vez mais importante tanto para a consolidação de suas vantagens competitivas individuais quanto para a competitividade da nação. A concorrência crescente de empresas estrangeiras no mercado nacional e as opções de realização de negócios no exterior têm remetido as empresas nacionais para a busca de novos horizontes, não apenas para ampliação

de seus negócios, mas, em muitos aspectos, para sobrevivência em um mundo onde a globalização é a palavra de ordem.

Em primeira instância, considerou-se razoável a idéia de destacar a exportação como a forma básica de internacionalização no Ceará. Tal fato é destacado pela característica tecnológica encontrada nas empresas internacionalizadas, com atuação marcante no setor agrícola de cajucultura, pesca de camarão e lagosta e nos setores têxtil e de couro, setores que não se destacam pela utilização de tecnologia de ponta. PINHEIRO e MOREIRA (In: VEIGA, 2000:135) já haviam concluído que o Brasil possui uma vantagem comparativa para exportação em setores intensivos em recursos naturais e mão-de-obra.

Com base na visão exportadora para o Estado do Ceará, observa-se que a castanha de caju destacou-se na pauta de exportação no ano de 2000, onde representou cerca de 27,88% do valor monetário total das exportações do Estado. Tal fato voltou a se repetir em 2001, onde no quadrimestre janeiro-abril o percentual de 18,6% garantiu o primeiro lugar no ranking das exportações, seguindo-se o segundo produto mais importante com apenas 11,48%. Na verdade, a supremacia da cajucultura tem sido notada de forma marcante nos últimos anos, tornando relevante a pesquisa em torno do setor.

Considerando a importância que o agronegócio do caju representa para o Estado do Ceará, procurou-se direcionar o trabalho para facilitar o entendimento sobre o processo de utilização de estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas do setor. O conhecimento agregado, com o amparo dos referenciais sobre o assunto, permitirá uma análise setorial mais apurada, facilitando ajustes que podem ser revertidos para aumento de vantagem competitiva sustentável do setor.

### **A internacionalização como estratégia**

A saturação dos mercados domésticos para algumas empresas pode representar um trágico horizonte e que é, muitas vezes, insuportável. Para outras existe uma saída externa possível e viável e que pode ressaltar inúmeras possibilidades de sucesso desde que exploradas de forma conveniente e com a competência exigida pelo mercado.

"A maioria dos administradores é míope. Ainda que o panorama competitivo de hoje freqüentemente se estique para um horizonte global, eles vêem melhor o que conhecem melhor; os clientes geograficamente mais próximos de casa"(OHMAE, apud AAKER, 2001:253).

O pensamento acima sintetiza a idéia de uma visão mais abrangente para os mercados em que uma empresa pode atuar. O processo de internacionalização como estratégia surge como opção de expansão de negócios para as empresas que nos mercados nacionais desenvolveram suas competências e vantagens competitivas (FREIRE, 1997:313).

Na escolha dos mercados (FREIRE, 1997:340), é fundamental a identificação das possibilidades de sucesso e desenvolvimento de competências da empresa, sendo que existem alguns fatores que são fundamentais na análise destas possibilidades. Tais fatores são, basicamente, de origem comerciais, operacionais e de risco. Tamanho do mercado, taxa de crescimento e estrutura para distribuição são elementos fundamentais na análise referida aos fatores comerciais. Para os fatores operacionais, as questões legais, trabalhistas, burocráticas e

culturais do país em consideração são fatores de grande influência. Finalmente, os fatores de risco – tais como risco político e cambial do país – podem influenciar decisivamente esse tópico.

ANSOFF e MACDONNELL (1992:258) reforçam essa idéia e afirmam que os fatores culturais, políticos e econômicos são fundamentais para o sucesso da internacionalização. A combinação de tais fatores facilmente pode ser tão importante quanto os próprios fatores de competição.

### **Objetivos e motivações para a internacionalização**

A opção pela internacionalização como estratégia, segundo ANSOFF e MACDONNELL (1992:260), deve responder a objetivos claros para a empresa. Até porque, se os objetivos e ações para alcançá-los não estiverem explícitos as chances de se alcançá-los serão drasticamente reduzidas. Os autores citam o crescimento, melhoria da rentabilidade e equilíbrio estratégico como objetivos genéricos buscados pelas empresas na estratégia de internacionalização.

A internacionalização pode se manifestar das mais variadas formas tais como por exportação, *franchising*, *joint ventures*, investimento direto no exterior, etc. Conseqüentemente, as vantagens ou objetivos específicos estarão relacionados com estas formas. De uma forma mais ampla, as vantagens na internacionalização são refletidas em três elementos: O primeiro seria a *economia de escala*, muitas vezes o determinante para a decisão da empresa optar pelo processo; o segundo seria a *oportunidade de explorar competências* em outros mercados; o terceiro seriam os *ganhos advindos da localização*, daí a instalação de unidades em outros países.

O processo de internacionalização representa, portanto, uma oportunidade magnífica para as empresas reforçarem seus aspectos competitivos e consolidarem o sucesso empresarial. Porém, também é certo que estabelece um potencial de risco considerável para as empresas que se aventuram a exercê-lo de forma indiscriminada. Não é demais supor-se que grande parte dos riscos envolvidos estão relacionados com o modo de internacionalização escolhido.

No caso das transações via exportação, por exemplo, o risco de ajustes cambiais pode comprometer seriamente os negócios. No caso de franquias (*franchisings*) e alianças (*joint ventures*) sempre existe o risco de competições ou dificuldades contratuais com os franqueados ou parceiros, respectivamente. A criação de subsidiárias pode ser comprometida por dificuldades na gestão além, é claro, da consideração relativa ao investimento externo. Os projetos, por outro lado, agregam tanto riscos cambiais quanto problemas de relacionamentos e quebras contratuais.

### **Caracterização do Setor de Cajucultura do Estrado do Ceará**

O mercado produtor de castanhas de caju tem sido liderado nos últimos anos pela Índia e Brasil, nesta ordem. A produção desses países no quadriênio, 1997 – 2001, conforme a TABELA 1, tem se mantido em torno de 60% da produção mundial.

Apesar da significativa produção dos demais países, Índia e Brasil destacam-se especialmente pelo beneficiamento da castanha. Cerca de 80% de toda a produção mundial é beneficiada nesses dois países. Ressalte-se que Vietnã, Tanzânia e Indonésia, que entraram mais recentemente no mercado se encontram em estado crescente de beneficiamento.

Considerando que a cajucultura cearense tem a maior parte de sua produção voltada para a exportação, tem-se ressaltada a grande importância do agronegócio do caju para a economia do Estado. Esse aspecto é ainda mais relevante observando-se que praticamente não existem importações necessárias para o setor, o que o deixa com uma balança comercial altamente favorável.

A importância da cajucultura para o Estado do Ceará é mais bem evidenciada pela observação dos números envolvidos. De 1992 a 2000, a participação do Estado na exportação nacional conjunta de ACC e LCC<sup>1</sup> tem se mantido acima de 80%. Estes são os produtos básicos do agronegócio do caju, considerando que o aproveitamento do pedúnculo ainda é bastante baixo, situando-se em torno de 5%. O valor exportado de ACC pelo Estado do Ceará representou US\$ 137.479.200 (FOB) em 2000, enquanto que em LCC o valor chegou a US\$ 5.603.807 (FOB). Estes valores totalizados representaram 83,3% da produção nacional.

TABELA 1: PRODUÇÃO MUNDIAL DE CASTANHAS IN NATURA – 1997/2001(em 1000t)

PRODUTOR	97-98	98-99	99-00	00-01
ÍNDIA	430	360	300	325
BRASIL	185	175	115	180
VIETNÃ	140	110	70	100
TANZÂNIA	80	110	80	100
MOÇAMBIQUE	30	40	40	40
INDONÉSIA	20	40	20	30
OUTROS	115	70	70	150
TOTAL	1000	905	695	925

FONTE: Revista *The Cracker*: abril/2001

Uma característica marcante do agronegócio do caju é a pequena quantidade de empresas envolvidas; um total de 27 para todo o Nordeste, sendo 22 no Ceará, 4 no Rio Grande do Norte e apenas uma no Piauí. Este fato apresenta grande relevância na elaboração de estratégias setoriais com vistas ao aumento da vantagem competitiva.

Atualmente, a concorrência afro-asiática tem sinalizado, para os empresários e órgãos envolvidos com a atividade, que o negócio merece uma constante observação em seus

processos de gestão, produção, comercialização e implementação de tecnologias. Isto evitaria a ocorrência de desagradáveis surpresas diante da concorrência internacional.

A participação dos governos Estadual e Federal nos projetos que visam facilitar a exportação – com conseqüente melhoria na balança comercial – e melhorias nas técnicas agrícolas tendem, certamente, a tornar mais competitivo o agronegócio do caju no mercado internacional. A implantação de tais projetos, por outro lado, deve ser feita com o acompanhamento sistemático em todas as suas fases de implementação seguido de análise posterior de resultados. Evita-se assim, incorrer, no futuro, na repetição de projetos ineficientes; ou ainda, naqueles que retornaram resultados satisfatórios, mas influenciados diretamente por fatores que não lhes são relacionados.

Enfim, o setor de cajucultura cearense possui uma importância destacável para a economia do Estado. A relevância em nível nacional, adicionalmente, é notada pelo fato do Brasil se apresentar como o segundo maior produtor mundial de castanha de caju. Destaque-se, no entanto, a constante necessidade de observação aos produtores afro-asiáticos, que com sua influência no mercado mundial se tornam constantes ameaças à posição privilegiada ocupada pelo Brasil.

### **Identificação e caracterização das estratégias de internacionalização adotadas por empresas do setor cearense de cajucultura**

Neste capítulo é feita uma análise das informações obtidas na pesquisa de campo nas empresas do setor de cajucultura do Estado do Ceará. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2001, com executivos de empresas cearenses ligadas à produção, beneficiamento e comercialização de castanha de caju. Todas as empresas pesquisadas tiveram, em 2000, participação em negócios internacionais.

A análise foi dividida em dois módulos, a saber: 1) identificação de empresas e forma de gerenciamento e 2) identificação de estratégias e análise mercadológica.

No primeiro módulo são apresentados dados gerais acerca das empresas e suas formas de gerenciamento. O segundo módulo compreende as estratégias adotadas para a internacionalização de negócios, motivos de suas escolhas e percepção dos executivos em relação às suas estratégias.

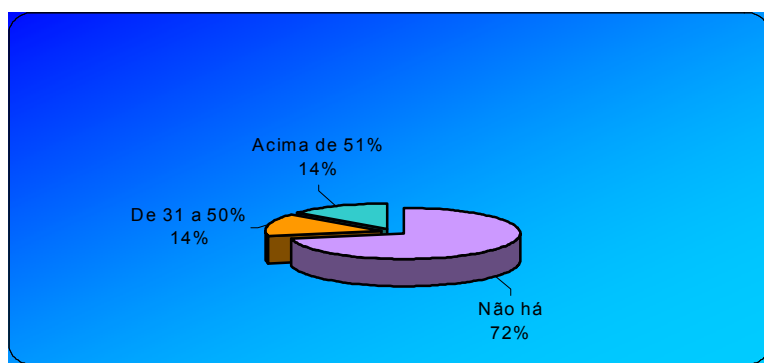
Vale mencionar ainda que esses resultados baseiam-se na perspectiva dos respondentes; ou seja, refletem uma realidade percebida e por estes declarada, não sendo a um retrato da realidade verificada pelo pesquisador.

## A - Identificação da Empresa e Forma de Gerenciamento

### Participação estrangeira no capital

A participação do capital estrangeiro é um dos indicadores de internacionalização das empresas. No caso específico das empresas pesquisadas, pode ser visto no GRÁFICO 1 que a grande maioria (72%) tem apenas capital nacional. Nas entrevistas realizadas com os executivos não foi verificada qualquer disposição para abertura ao capital internacional. As empresas com capital estrangeiro (28% do total), assim foram formadas ou estão associadas a empresas estrangeiras do mesmo grupo.

GRÁFICO 1: PARTICIPAÇÃO ESTRANGEIRA NO CAPITAL DAS EMPRESAS



FONTE: Pesquisa direta

### Faixa de receita bruta anual

De acordo com a pesquisa, as empresas do setor estão relativamente bem distribuídas pelas faixas de valores de faturamento consideradas. Contudo, cerca de 5 empresas, ou 71% do total pesquisado (TABELA 2), situam-se na faixa de 21 a 50 milhões de reais. Por outro lado, a participação acima de 50 milhões de reais foi encontrada em apenas 29% das empresas.

Considerando-se os números obtidos, parece haver dificuldade na manutenção de empresas do setor que operem com baixas receitas brutas, o que está de acordo com as informações empresariais obtidas nas entrevistas. Tal fato, no entanto, não pode ser caracterizado como uma previsão para o futuro, pois se baseia em considerações e características do negócio vigentes até agora e que poderão ser alteradas.

TABELA 2: FAIXA DE RECEITA BRUTA ANUAL

Faturamento Bruto (milhões de reais/ano)	Número de Empresas	%
Até 10	1	14
De 11 até 20	1	14
De 21 até 50	3	43
Acima de 50	2	29
Total	7	100

FONTE: Pesquisa direta

## B - Identificação de estratégias e análise mercadológica

### Nível de utilização das estratégias de internacionalização

Neste tópico são identificadas as formas de internacionalização consideradas importantes para as empresas, utilizando como auxílio a escala Likert (TABELA 3). Quanto ao tipo e importância das estratégias de internacionalização utilizadas, nota-se que as formas mais relevantes são a exportação direta e a indireta. As outras formas investigadas – *franchising*, licenciamento, constituição de subsidiárias (investimento direto) e *joint ventures* – não foram consideradas relevantes para as empresas.

Examinando esses resultados a partir de seus valores médios, pode-se destacar que, apesar de algumas empresas manifestarem interesse em negociar diretamente com os consumidores finais, o setor como um todo ainda se vê dependente da comercialização indireta através de corretores (*brokers*).

TABELA 3: IMPORTÂNCIA CONSIDERADA DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Forma de internacionalização	Número e percentual de empresas para as importâncias consideradas										Total	%	Média
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%			
1. Exportação indireta	1	14	0	0	3	43	1	14	2	29	7	100	3,4
2. Exportação direta	2	29	0	0	1	14	2	29	2	29	7	100	3,3
3. Subsidiárias no exterior	6	86	0	0	0	0	0	0	1	14	7	100	1,6
4. <i>Franchising</i>	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100	1,0
5. Licenciamento	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100	1,0
6. Joint-ventures	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100	1,0

FONTE: Pesquisa direta

NOTAS: A importância considerada varia de 1 (sem importância) a 5 (importância máxima).



Médias ponderadas pelo número de empresas respondentes.

Os números estão arredondados.

### Importância relativa dos motivos para escolha de estratégias

As estratégias são escolhidas ou formadas pelas empresas tendo em vista objetivos especiais como a vantagem competitiva sustentável. Os motivos para realização de tais objetivos podem ser os mais diversos em função da percepção empresarial, que será a base da escolha de suas estratégias.

Quando questionadas sobre os motivos da escolha de suas estratégias de internacionalização, as empresas relataram aspectos relacionados ao mercado (TABELA 4). Dessa forma, condições satisfatórias do mercado, agilidade para identificação de mercados, facilidades para negociação externa e aquisição de experiência no mercado internacional foram os fatores de maior relevância.

Em uma faixa inferior de pontuação, aparecem os incentivos governamentais, o que reflete sua menor significância, na visão do setor. Tal fato é relevante, tendo em vista a importância econômica da atividade para o Estado.

Ressalte-se ainda que a concorrência internacional foi citada por apenas uma empresa como motivo para a seleção de estratégias, muito embora o pesquisador tenha percebido a preocupação dos empresários das demais empresas com a competitividade internacional.

TABELA 4: MOTIVOS PARA ESCOLHAS DE ESTRATÉGIAS

Motivos para escolhas das estratégias	Número e percentual de empresas para as importâncias consideradas										Total	%	Média
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%			
1. Mercado externo satisfatório	0	0	1	14	0	0	0	0	6	86	7	100	4,6
2. Agilidade para identificação de mercados	1	14	1	14	0	0	2	29	3	43	7	100	3,7
3. Aquisição de experiência no mercado internacional	0	0	1	14	2	29	2	29	2	29	7	100	3,7
4. Facilidades para negociação externa	1	14	1	14	2	29	0	0	3	43	7	100	3,4
5. Incentivos governamentais favoráveis	3	43	0	0	2	29	0	0	2	29	7	100	2,7
6. Concorrência internacional	6	86	0	0	0	0	0	0	1	14	7	100	1,6

FONTE: Pesquisa direta

NOTAS: A importância considerada varia de 1 ( sem importância) a 5 ( importância máxima).

Médias ponderadas pelo número de empresas respondentes.

Os números estão arredondados.

### **Importância relativa dos fatores de definição de estratégias**

Os fatores de definições de estratégias destacam os elementos importantes considerados pelas empresas por ocasião do estabelecimento de suas estratégias. Comportam-se como sub-estratégias dentro das estratégias de ordem superior. Assim, a implantação destes fatores concorrerá, decisivamente, para o sucesso das estratégias superiores escolhidas.

De acordo com a TABELA 5, os fatores referentes à qualidade e custo foram citados pelas empresas como os mais significativos. Assim, o controle de qualidade, a qualidade do produto oferecido, o baixo custo de produção e o uso de normas de qualidade foram os mais importantes fatores de definições de estratégias considerados pelas empresas. As empresas ressaltaram não apenas a importância a estas questões como também ao fato de que conseguiam se diferenciar no mercado oferecendo produtos com qualidade reconhecidamente superior.

Em um segundo grupo de importância encontram-se, dentre outros fatores, a melhoria do processo de fabricação, o cumprimento de prazos de entrega, a ameaça de concorrentes internacionais, a melhoria dos produtos atuais e marca.

Investimento em publicidade, investimento em design e o acompanhamento de novas empresas entrantes no mercado foram considerados os fatores de menor importância. Os dois primeiros retratam o reflexo da atuação no mercado de *commodities*, enquanto que o último denota a pouca importância dada à possibilidade de fortes entrantes potenciais locais. A baixa importância dada à publicidade também contrasta com a importância atribuída à marca.

A melhoria do processo de fabricação, além de contribuir para evolução na qualidade das amêndoas de castanha de caju (ACC) e líquido de castanha de caju (LCC) produzidos, é um elemento importante para a eficiência da indústria, uma vez que se consegue um maior percentual de aproveitamento das castanhas, reduzindo assim o índice de quebras no seu processamento.

O cumprimento dos prazos, por outro lado, foi citado como importante para as intenções da empresa no mercado internacional. A construção de uma imagem sólida no mercado internacional depende bastante – segundo os respondentes – desse fator, que foi considerado um instrumento de fundamental importância para o setor.

TABELA 5: FATORES DE DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIAS

Fatores de definições de estratégias	Número e percentual de empresas para as importâncias consideradas										Total	%	Média	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%				
1. Controle de qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100	5,0
2. Qualidade do produto oferecido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100	5,0
3. Baixo custo de produção	0	0	0	0	0	0	1	14	6	86	7	100	4,9	
4. Uso de normas de qualidade	0	0	0	0	0	0	2	29	5	71	7	100	4,7	
5. Melhoria do processo de fabricação	1	14	0	0	0	0	0	0	6	86	7	100	4,4	
6. Cumprimento de prazos de entrega	1	14	0	0	0	0	0	0	6	86	7	100	4,4	
7. Ameaça dos concorrentes internacionais	0	0	1	14	0	0	2	29	4	57	7	100	4,3	
8. Melhoria dos produtos atuais	1	14	0	0	1	14	0	0	5	71	7	100	4,1	
9. Marca do produto	1	14	0	0	1	14	0	0	5	71	7	100	4,1	
10. Novas técnicas de produção	1	14	0	0	0	0	2	29	4	57	7	100	4,1	
11. Estratégias dos concorrentes internacionais	0	0	0	0	1	14	4	57	2	29	7	100	4,1	
12. Qualidade do produto no recebimento	1	14	0	0	1	14	0	0	5	71	7	100	4,1	
13. Conhecimento do mercado externo	2	29	0	0	0	0	0	0	5	71	7	100	3,9	
14. Busca de novos fornecedores	2	29	0	0	0	0	1	14	4	57	7	100	3,7	
15. Diversificação de produtos	2	29	0	0	0	0	2	29	3	43	7	100	3,6	
16. Reputação do setor	1	14	0	0	2	29	2	29	2	29	7	100	3,6	
17. Busca de novos mercados no exterior	2	29	0	0	1	14	0	0	4	57	7	100	3,6	
18. Manutenção de estoques altos	1	14	1	14	1	14	2	29	2	29	7	100	3,4	
19. Participação em feiras no exterior	2	29	0	0	1	14	3	43	1	14	7	100	3,1	
20. Fabricação de produtos especiais	4	57	0	0	0	0	0	0	3	43	7	100	2,7	
21. Atualização de técnicas de marketing	3	43	0	0	2	29	1	14	1	14	7	100	2,6	
22. Ameaça dos concorrentes locais	1	14	3	43	2	29	1	14	0	0	7	100	2,4	
23. Investimento em	4	57	1	14	2	29	0	0	0	0	7	100	1,7	

Fatores de definições de estratégias	Número e percentual de empresas para as importâncias consideradas										Total	%	Média
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%			
publicidade													
24. Investimento em design	5	71	0	0	1	14	1	14	0	0	7	100	1,7
25. Acompanhamento de novas empresas	6	86	0	0	0	0	0	0	1	14	7	100	1,6

FONTE: Pesquisa direta

NOTAS: A importância considerada varia de 1 ( sem importância) a 5 ( importância máxima).

Médias ponderadas pelo número de empresas respondentes.

Os números estão arredondados.

### Fatores de influência nos resultados relativos a negócios internacionais

Em concordância com questões já analisadas a qualidade do produto apareceu com o nível máximo de importância em 86% das empresas pesquisadas, conforme TABELA 6. Nenhum outro fator recebeu importância tão considerável.

A despeito disso, foram observados, em um patamar de referência bem inferior ao da qualidade, os fatores associados à busca de novos mercados e à aquisição de financiamentos.

Destaque-se a ausência de importância atribuída pelas empresas à política de exportação do Governo Federal. Foi, inclusive, observado pelo pesquisador grande desconhecimento do programa por parte das empresas.

Convém destacar ainda a pouca preocupação com a entrada de concorrentes locais, ao mesmo tempo em que foi observado forte receio com relação aos concorrentes asiáticos, conforme já mencionado.

TABELA 6: FATORES DE INFLUÊNCIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Fatores de Influência em Negócios Internacionais	Número e percentual de empresas para as importâncias consideradas										Total	%	Média
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%			
1. Qualidade do produto	0	0	1	14	0	0	0	0	6	86	7	100	4.6
2. Aquisição de financiamentos	2	29	1	14	2	29	0	0	2	29	7	100	2.9
3. Busca de novos mercados	3	43	0	0	2	29	0	0	2	29	7	100	2.7
4. Política de exportação do Governo Federal	3	43	1	14	1	14	1	14	1	14	7	100	2.4
5. Dificuldades de negociação com clientes	4	57	0	0	3	43	0	0	0	0	7	100	1.9
6. Marketing externo	4	57	2	29	1	14	0	0	0	0	7	100	1.6
7. Entrada local de novas empresas	5	71	0	0	2	29	0	0	0	0	7	100	1.6
8. Política governamental do Estado	4	57	3	43	0	0	0	0	0	0	7	100	1.4
9. Ações associativas para melhoria do setor	5	71	1	14	1	14	0	0	0	0	7	100	1.4

FONTE: Pesquisa direta

NOTAS: A importância considerada varia de 1 (sem importância) a 5 (importância máxima).

Médias ponderadas pelo número de empresas respondentes.

Os fatores podem atuar positiva ou negativamente.

Os números estão arredondados.

## Conclusões

A internacionalização dos negócios se manifesta sob várias formas. Sua análise é complexa por envolver diversas questões políticas, econômicas, fiscais e culturais.

A despeito desse largo espectro de enfoques, optou-se, neste trabalho, pela visão da internacionalização como estratégia empresarial. Dessa forma, são investigadas tanto as motivações empresariais para essa estratégia quanto os fatores considerados importantes pelas empresas no processo de sua formulação. Entende-se ainda, que as decisões de caráter estratégico são particularmente relevantes para as empresas. Tais decisões são os instrumentos

através dos quais se busca a vantagem competitiva sustentável e, portanto, o elemento diferenciador da empresa para enfrentar os concorrentes.

De fato, os referenciais teóricos sobre estratégia indicam que o sucesso empresarial – traduzido como vantagem competitiva sustentável – é mais provável entre as empresas que tratam com destaque as questões estratégicas.

A combinação desses fatores cria um clima propício para o destaque e o incremento da atividade cajucultora, abrindo perspectivas para ações por parte dos Governos Estadual e Federal no sentido de buscar o crescimento do setor. Nesse mesmo enfoque, o papel associativo desponta com uma importância especial, considerando o relevo dos negócios envolvidos. Apesar disso, os resultados decorrentes desse mecanismo ainda deixam muito a desejar, conforme o resultado obtido na pesquisa.

A possibilidade de entrada de novas empresas no mercado, segundo o modelo das forças de mercado de PORTER (1986:22), tende a ser tão mais significativa quanto mais concentrado for o setor em análise. Por outro lado, sendo elevado o custo de instalação, as barreiras de entrada são significativas. De acordo com os resultados apresentados, as empresas analisadas não demonstraram significativa preocupação com os concorrentes locais. O incômodo gerado pela possível entrada de novas empresas, apesar de ter sido mencionado, não chega a ser um fator marcante. A preocupação com a concorrência está direcionada para as empresas asiáticas e com maior destaque para a Índia e Vietnã.

No que diz respeito à internacionalização dos negócios, a pesquisa mostra que o setor de cajucultura cearense utiliza, preponderantemente, as formas de exportação direta e indireta; ou, segundo o conceito de GONÇALVES et al. (1998:130) é utilizada basicamente a internalização da produção – via exportação – em contraposição à externalização que ocorre via relações contratuais (tais como em *franchising* e licenciamento).

Não existem, para o setor, perspectivas em curto ou médio prazo de utilização de outras formas de internacionalização, tais como *franchising*, licenciamento, subsidiárias no exterior e *joint ventures*. Ressalte-se, entretanto, que as empresas que compartilham de capital externo tendem a ver essas idéias de forma mais factíveis, tendo sido relatados planos concretos ou visões ainda não maturadas, mas que poderão ser implantadas no futuro. Presume-se, então, que em curto ou médio prazo tal perfil não deverá sofrer profundas modificações, uma vez que a utilização dessas outras formas de internacionalização requer um conhecimento de mercado e, conseqüentemente, maior tempo para sua implantação.

Dentro dos limites da pesquisa, é possível afirmar ainda que os processos de formulação de estratégias empresariais – com visão na internacionalização – não seguem a linha deliberada preconizada por PORTER (1986:15) e composta pelas etapas de: a) confronto de metas e políticas; b) análise de contexto; c) testes de consistência e d) processo de formulação de estratégia. As estratégias observadas no grupo de empresas pesquisado foram adotadas de forma emergente, seguindo a linha defendida por MINTZBERG (In: MINTZBERG e QUINN, 2001:116).

Observam-se ainda nessas empresas que as políticas operacionais – como regras de tomadas de decisões – segundo o conceito de ANSOFF e MACDONNELL (1992:70) parecem ser importantes nas suas atividades. A dinâmica dos mercados e as negociações do dia-a-dia determinam seu desempenho. A eficiência operacional, por outro lado, apesar de não se

caracterizar como estratégia – de acordo com ROBERT (1998:xvi) – também foi bastante destacada pelas empresas como vital em seus negócios, aparecendo como fator determinante para os investimentos em modernização de seus equipamentos e parques industriais.

As **motivações de internacionalização** das empresas, conforme depoimento dos executivos, tiveram na satisfatória condição do mercado externo o elemento decisor marcante. Tal fato corrobora com a idéia de ANSOFF e MACDONNELL (1992:260), quando atribuíram à saturação dos mercados locais a decisão de muitas empresas para a implantação da internacionalização. Não se pode, por outro lado, descartar a possibilidade aventada por HOLLAND (1999:10) quando identificou o “desejo pessoal dos executivos” como um dos possíveis motivos para tal decisão. Esse motivo também é fator impulsionador para a entrada de novas empresas no mercado e justifica, ainda, o uso de mecanismos de exportação adotado pelas empresas, em detrimento da comercialização no mercado interno.

No aspecto da atuação no mercado internacional, observou-se que as empresas mostraram grande preocupação com a qualidade das amêndoas ofertadas. A pesquisa mostrou que os aspectos relativos à qualidade foram os mais importantes dentre os **fatores de definições de estratégias** considerados. Em parte, isso decorre da necessidade de sobrevivência em um mercado exigente, no qual as empresas devem responder com rígidos padrões para seus produtos. Observe-se que a alta qualidade das castanhas é fator de orgulho empresarial, aspecto mencionado por praticamente todas as empresas.

Apesar da mencionada busca pela melhoria de qualidade, não é observada forte atuação no mercado internacional visando a divulgação dos produtos. Essa posição é caracterizada pela baixa importância dada ao *marketing* externo, quando analisado no contexto de **fatores de influência em negócios internacionais**. Tal fato contrasta com a importância dada à marca, conforme a pesquisa. Mas como divulgar a marca sem a utilização de ferramentas de *marketing*? Para algumas empresas, essa falta de atuação intensa na área de *marketing* é explicada pela atuação empresarial no mercado de *commodities*, pouco dependente das ações decorrentes dessa atividade. Para outras, o fato é simplesmente assumido como deficiência de gestão.

A comercialização internacional da castanha de caju sob a forma de *commodities* também tem sido utilizada como justificativa para a falta de diferenciação dos produtos. A diferenciação, quando processada, se torna mais enfática no mercado nacional varejista onde a embalagem, por exemplo, pode se tornar um elemento diferenciador.

A análise em torno das hipóteses levantadas para a pesquisa mostra que a **Hipótese 1** – a maioria das empresas se limita ao uso da exportação como estratégia de internacionalização – foi confirmada. De fato, a pesquisa revelou que a exportação, em suas variações direta e indireta, se destaca como a forma básica de internacionalização adotada pelas empresas do setor. As outras formas consideradas – *franchising*, licenciamento, subsidiárias no exterior e *joint-ventures* – representam ainda modalidades de baixa importância e com baixas perspectivas de utilização em curto e médio prazos.

Uma outra hipótese confirmada foi a **Hipótese 3** – que preconiza que as empresas não utilizam a diferenciação do produto como estratégia relevante para a competitividade internacional. Isso ocorre porque os produtos do setor (amêndoas e líquido de castanha de caju) são considerados *commodities* no mercado internacional. Dessa forma, a visão

empresarial se volta para a melhoria da qualidade intrínseca e não para uma diversificação de produto.

As hipóteses 2 e 4 não foram confirmadas na pesquisa. Ao contrário da previsão da **Hipótese 2** – as ações governamentais não foram consideradas influentes como fatores importantes na competição internacional. A política de exportação do Governo Federal – como fator de influência em negócios internacionais – foi considerada de importância modesta, tendo sido superada pela qualidade do produto, pela aquisição de financiamentos e ainda pela busca de novos mercados. A proximidade da importância obtida para esses fatores denota a associação, feita pelas empresas, entre a aquisição de financiamentos e as ações do Governo Federal.

Também de forma antagônica à previsão da **Hipótese 4**, observou-se que o **associativismo** não foi considerado fator importante para a competitividade do setor. Esta questão foi bastante enfatizada e confirmada ao longo da pesquisa como de importância mínima para os interesses empresariais vigentes. A pesquisa mostra que 86% das empresas consideraram o aspecto associativo como sendo de pouca ou nenhuma importância, contrastando com 14% das empresas que o consideraram como sendo de fundamental importância. A fragilidade associativa, na forma manifestada, remete a pesquisa para um ponto nevrálgico do setor. Considere-se que em outros setores a força associativa é responsável seu crescimento ou, pelo menos, atua em sua sobrevivência, manifestada mais fortemente nos momentos de crise.

Como contribuição adicional para a pesquisa sugere-se um aprofundamento de várias questões que foram identificadas como prioritárias e que devem ser aprimoradas, gerando novas idéias para o setor. Assim, sugerem-se:

1. Estudar as razões da baixa efetividade dos mecanismos associativos e propor ações visando melhoria dos resultados do setor com a utilização destes mecanismos;
2. Identificar as razões da baixa efetividade de programas dos Governos Federal e Estadual. Aprofundar-se na aplicabilidade dos programas existentes visando utilizá-los da melhor forma possível de acordo com o perfil das empresas do setor;
3. Verificar as ações já implementadas visando o desenvolvimento de novas tecnologias junto a órgãos promotores, tais como universidades, EMBRAPA e outros. Propor ações visando a atuação setorial para fortalecer a utilização de parcerias com tais órgãos;
4. Desenvolver mecanismos que possibilitem melhor conhecimento das estratégias e mecanismos operacionais utilizados pelos concorrentes externos.
5. Analisar os mecanismos relacionais envolvendo os produtores e os beneficiadores de castanha de caju. Identificar os efeitos destas relações na competitividade setorial.

Entende-se que o setor de cajucultura deva se voltar para o desenvolvimento de estudos e ações prementes visando o incremento da competitividade no mercado internacional. Embora muitas ações, conforme mostradas, estejam sendo tomadas permanentemente, uma constante vigília direcionada aos concorrentes merece destaque.

De acordo com a metáfora do “Diamante” de PORTER (1989:87) pode-se considerar que as **condições de fatores** representam, sem a desconsideração da importância aos demais



determinantes, o aspecto mais crucial para o desenvolvimento da indústria cajucultora. Os fatores de produção – já destacados pela escola clássica do comércio internacional – são elementos vitais para a competitividade da indústria no plano internacional. Os recursos humanos e físicos, os conhecimentos adquiridos, o capital e a infra-estrutura precisam ser devidamente ajustados nos planos empresarial e governamental com o fito de desenvolver a indústria. O papel do governo não se configura, na visão de PORTER (1989:146) um elemento determinante da vantagem nacional. Sua função, na verdade, é de agregar os demais determinantes.

Considere-se ainda que a atual mutabilidade de capitais envolvidos –conforme relatado por CHESNAIS (1996:43) – pode facilmente alterar a composição mercadológica e, conseqüentemente, a empresarial. Os atuais líderes de mercado podem facilmente perder a liderança para emergentes, beneficiados por composições diversas que vão desde o afluxo de capitais externos até ao apoio governamental atuante.

Nunca é demais a reflexão histórica sobre as atividades econômicas – também de bases agrícolas – que foram bastante representativas no passado para o Estado do Ceará, tais como a cultura do algodão e a da cera de carnaúba e que, por motivos diversos, regrediram substancialmente em suas significâncias. Isso denota que o dinamismo econômico pode alterar a distribuição das importâncias de cada setor, e poderá fazer com que a atividade cajucultora cearense venha a perder seu potencial econômico, caso não haja ações que converjam para a manutenção e crescimento da atividade vigente.

### Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_;McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.
- \_\_\_\_\_; **Empresas locais e globalização: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional**. São Paulo: Cultura, 2000.
- BAUMANN, Renato (org). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRUNER, Robert F. et al. **MBA: curso prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAVES, Richard; FRANKELL, Jeffrey A.; JONES, Ronald W. **Economia Internacional: comércio e transações globais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

- GONÇALVES, Reinaldo et al. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GRANT, Robert; CRAIG, James. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_; PRAHALAD, C.K. **Competindo para o Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HOLLAND, Neila A. **A internacionalização dos negócios: guia prático para a gestão e o marketing com ênfase no mercado norte-americano**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- IMD; AMOS TUCK SCHOOL OF BUSINESS; HEC PARIS; TEMPLETON COLLEGE UNIVERSITY OF OXFORD. **Dominando os mercados globais**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- KEEGAN, Warren e GREEN, Mark. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Sonkid; MAESINCEE, Suvit. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2000.
- \_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_; QUINN, James. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORAN, Robert; HARRIS, Philip; STRIPP, William. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **O que é Estratégia?** Harvard Business Review, novembro-dezembro, 1996.
- \_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Rucitec, 1999.
- ROBERT, Michael. **Estratégia: como as empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- RODRIGUES, Suzana Braga (org.). **Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VEIGA, Pedro da Mota (org.). **O Brasil e os desafios da globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará; São Paulo: SOBEET, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000).

YIP, George S. **Globalização: Como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Senac, 1996.

---

<sup>1</sup> ACC – amêndoa de castanha de caju e LCC – líquido de castanha de caju são os produtos básicos do setor.