



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Bezerra de Oliveira, Brigitte Renata; Araújo de Moraes, Walter Fernando; Piros Kovacs, Érica; Lucian, Rafael

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Revista de Administração da Unimep, vol. 6, núm. 3, septiembre-diciembre, 2008, pp. 96-118

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720405003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira (*UNIVASF*) renataboliveira@globo.com
Walter Fernando Araújo de Moraes (*FBV e UFPE*) walter@fbv.br
Érica Piros Kovacs (*UFPE*) ericapk@hotmail.com
Rafael Lucian (*UFPE*) lucian@terra.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n.3, Setembro / Dezembro – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/61>

©Copyright, 2008, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2008, Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Resumo

O propósito central deste artigo é compreender o papel dos recursos internos como diferenciais na competição internacional do Grupo Fruitfort, desde a sua fundação, em 1982, a 2006. Tem como arcabouço teórico os conceitos apregoados pela *Resource-Based View* (RBV) e o *framework* elaborado por Barney (2002) para identificação dos recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adequadamente explorados pela organização por meio de suas políticas e de seus procedimentos idiosincráticos. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo e abordagem histórica. O meio de coleta de dados foi a realização de entrevista semi-estruturada, complementada com a observação não-participante e a pesquisa documental, na perspectiva da triangulação dos dados. Dentre os resultados, verificou-se que a empresa acompanhou a evolução da região, em sua inserção internacional, e que o papel das pessoas, representado na liderança empreendedora e na cultura organizacional, constituem os diferenciais competitivos da empresa, identificando e apoiando oportunidades. Ademais, registrou-se que seus efeitos foram mais significativos a partir do momento em que os atributos do ambiente externo estavam bem disseminados entre as empresas que compõem a região.

Palavras-chave: Internacionalização; Liderança empreendedora; Cultura Organizacional

1 Introdução

Desde a última década do século XX, tem sido intensificada a discussão sobre a internacionalização como meio para o fortalecimento das empresas (LAGES; MONTGOMERY, 2004, p. 1186) e aumento da competitividade do Brasil, por permitir acesso a recursos e demandas em potencial e promover a reestruturação econômica diante de um mercado internacional em constante evolução (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Por sua vez, o país é reconhecidamente competitivo no mercado internacional por meio de produtos provenientes do agronegócio. As exportações brasileiras deste setor alcançaram no período de dezembro de 2005 a novembro de 2006, US\$ 48,9 bilhões (quarenta e oito bilhões e novecentos milhões de dólares), 14% acima do valor negociado no mesmo período do ano anterior. Isso representa 36% de todas as exportações brasileiras. Mesmo com o aumento de 29% nas importações, perfazendo um total de US\$ 6,49 bilhões (seis bilhões e quatrocentos e noventa milhões de dólares), o superávit comercial acumulado no período ultrapassou em US\$ 42,4 bilhões (quarenta e dois bilhões e quatrocentos milhões de dólares). (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2007).

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Com uma produção anual superior a 38 (trinta e oito) milhões de toneladas, o Brasil está entre os três maiores produtores mundiais de frutas (IBRAF, 2006). O setor agroalimentar das frutas é uma das principais áreas em que o país vem concentrando seus esforços, a fim de garantir melhor competitividade no contexto internacional. Em 2006, as exportações brasileiras de frutas frescas geraram resultados na ordem de US\$ 440 milhões (quatrocentos e quarenta milhões de dólares) para um volume de aproximadamente 828 mil t (oitocentos e vinte e oito mil toneladas). Apesar desses valores, defende-se que o país ainda está distante do verdadeiro potencial para exportação de frutas frescas (BRAZILIAN FRUIT, 2006), fato que poderia ser atribuído à ausência de habilidade gerencial dos produtores e empresários do setor ou de políticas públicas eficazes que estimulassem a atividade exportadora.

A expressividade do mercado exportador brasileiro de frutas está associada à região do Vale do São Francisco, principal pólo de produção e exportação de manga e uva do país, responsável por aproximadamente 90% do total no país (VALEXPORT, 2006). A fruticultura irrigada, por meio dos projetos promovidos pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), é notadamente o principal vetor do desenvolvimento daquela região; os municípios de Petrolina – PE e Juazeiro - BA se constituem em verdadeiros centros de desenvolvimento e movimentação econômica dentro do semi-árido brasileiro. Esta constatação advém do crescimento da fruticultura, levando ao desencadeamento sinérgico de alavancagem dos setores produtivos, de maneira geral, como o industrial, comércio e turismo o que exigiu do governo melhorias, de forma ampla, na infra-estrutura (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001, p. 1-2).

A fim de aprofundar o entendimento acerca do desenvolvimento daquela região e o modo com que as empresas se engendraram em sua trajetória internacional, selecionou-se para investigação um proeminente competidor, o Grupo Fruitfort, fundado em 1982, e pioneiro em atividades internacionais, contribuindo para a alavancagem dos resultados da região como um todo. É o maior exportador de fruta do sub-médio e constitui, portanto, em uma fonte relevante de estudos, que permitirá maior aprendizado e inferências significativas sobre práticas empresariais bem sucedidas no país. Tais práticas são contempladas com propriedade pelos conceitos apregoados pela *resource-based view* (RBV); a RBV enfatiza o ambiente interno das organizações e defende que estas são conjuntos heterogêneos de recursos que as levam a um desempenho diferenciado no mercado (BARNEY; 1991).

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Diante do exposto, decorre que o objetivo deste artigo é compreender o papel dos recursos internos como diferenciais na competição internacional do Grupo Fruitfort, desde a sua fundação, em 1982, a 2006.

2 Recursos Competitivos Idiossincráticos

As idéias centrais da RBV, com base nos argumentos de Penrose (1962), residem na percepção da organização como um *portfolio* de recursos (WERNERFELT, 1984) e não apenas *portfolios* de produtos ou unidades de negócio. Em estratégias de diversificação e expansão, as organizações deveriam se questionar quais recursos permitiriam ou ampliariam a vantagem competitiva, bem como definiriam a seqüência de entrada em novos mercados.

Os processos de internacionalização das firmas são pautados sobre os recursos únicos, dados os critérios de heterogeneidade e mobilidade imperfeita (BARNEY, 1991, 2002) e suas oportunidades de exploração no mercado externo. Satisfazendo essas condições, Barney (1991) propõe quatro características que asseguram a relevância estratégica dos recursos, quais sejam:

- 1) valiosos, ou seja, melhorar o desempenho, aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças provenientes do ambiente externo;
- 2) insubstituíveis, onde não existiria um equivalente estratégico;
- 3) raros, ou seja, não está sendo utilizado simultaneamente por outras empresas; e
- 4) difíceis de imitar.

Para essa última característica, o autor destaca que três pontos são essenciais e explicam o fenômeno, dentre eles: a ambigüidade causal (onde nem mesmo a organização conhece como exatidão o *link* entre o recurso e a vantagem), e a complexidade social, onde eram percebidos certos traços idiossincráticos como cultura, reputação entre outros e os fatores ou condições históricas (aprendizado ou experiência, por exemplo), conforme ilustra a figura 1 (2).

Por conseguinte, a formação de estratégias baseia-se nos recursos e na modelagem que a organização dispensa a estes (GRANT, 1991; BARNEY, 2002).

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
 Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

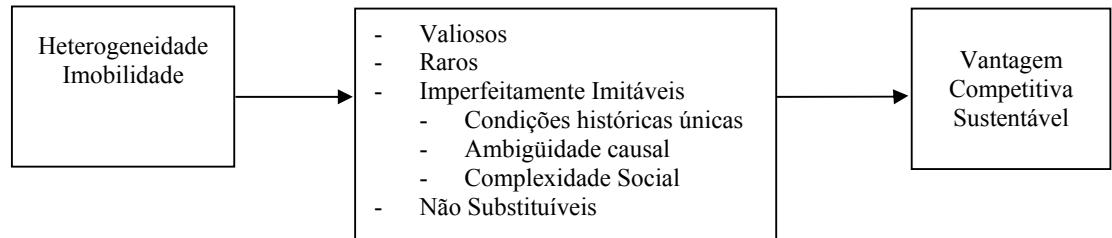


Figura 1 (2) – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Barney (1991, p. 112).

A percepção de recursos e competências distintas como forma de estabelecer vantagem competitiva para empresas é ampliada com a perspectiva do *framework VRIO* (*value, rarity, imitability, organization*), no qual Barney (2002, p. 159-172) destaca os procedimentos ou modelagem organizacional que suportam a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar e permitem à empresa auferir retornos acima da média (quadro 1 (2)). Esta última variável apresenta-se como crucial na articulação de recursos, capacidades e competências internas, muitas vezes constituindo por si só na real fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas. Em tempos de incerteza, é confortável crer que indivíduos em posição de liderança podem fazer a diferença (PETTIGREW, 1987, p. 649).

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	<i>Performance</i> Econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não	–	–	Não	Desvantagem	Abaixo da média
Sim	Não	Não	↑↓	Paridade	Equivalentes a média
Sim	Sim	Não		Temporária	Equivalentes e superiores a média
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Quadro 1 (2): O *Framework VRIO*.

Fonte: Barney (2002, p. 173).

Define-se liderança como um processo de influência, a partir do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de objetivos comuns (KOLASA, 1978;

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 118). O conceito de liderança está atrelado ao desenvolvimento de uma visão e estratégias específicas, considerando os obstáculos impostos pelo alto grau de variação ambiental (KOTTER, 2000) e as necessidades de adaptação e interferência no ambiente (HEIFTZ, 1999).

Em referência às mudanças estratégicas, Pettigrew (1987, p. 650) afirma que as verdadeiras transformações na empresa devem perceber o elo existente entre o conteúdo (o que mudou), o contexto (onde mudou) e o processo (como mudou) da mudança com a liderança, onde esta é ingrediente central, mas não único, nos períodos de transição dos valores, da cultura, da estrutura ou da estratégia empresarial. Sob este ponto de vista, a liderança seria expressa pelo entendimento tácito do contexto organizacional e articulação de visões fragmentadas por entre os indivíduos, desde que essa considerasse concomitantemente as dimensões dinâmicas apresentadas pela metodologia.

Diante da importância da temática para a administração, representada inclusive pelo volume de publicações, diversos autores envidaram esforços ao estudarem concomitantemente a RBV e os processos de internacionalização das empresas (FAHY, 1998a; 1998b; GRIFFITH; HARVEY, 2001; PENG, 2001; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

3 Aspectos Metodológicos

Esta investigação teve como objetivo central compreender o papel dos recursos internos como diferenciais na competição internacional do Grupo Fruitfort, desde a sua fundação, em 1982, a 2006. Trata-se de uma pesquisa exploratória, do tipo *ex-post facto*, em que foram investigadas variáveis que se formam espontaneamente, em determinado contexto histórico, sem a intervenção do pesquisador (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 44).

Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, uma vez que este é o meio para obtenção da essência do fenômeno social com a menor alteração possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998, p. 5). Esta estratégia de pesquisa caracteriza-se pela análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEEDE, 1977, p.224), que representam a unidade de análise, o objeto a ser estudado (STAKE, 1994). Dentre os critérios para seleção da organização, estão as possibilidades de aprendizado, a identificação de uma empresa que tenha apresentado uma trajetória bem sucedida, dada necessidade de mudanças e adaptações das contingências

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

externas, e facilidade de acesso aos dados relevantes para a pesquisa. O delineamento do sucesso empresarial deu-se por meio da percepção de desempenho dos pesquisadores, orientados por questões como longevidade e empreendedorismo e participação relativa nas exportações da região. Atendendo a estes critérios de pesquisa e seleção da unidade de análise, fez-se a opção pelo estudo do Grupo Fruitfort, procurando responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como caracterizar o papel dos recursos internos como diferenciais na competição internacional do Grupo Fruitfort? Ressalta-se que o estudo de caso tem se tornado a estratégia mais utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 1981; MERRIAM, 1998).

A coleta dos dados foi feita principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas e complementadas com a observação não-participante e a análise documental. A seleção da amostra dos entrevistados é do tipo não-probabilística intencional por conveniência, adotando critérios de disponibilidade das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos executivos, cujos perfis estão expressos no quadro 2 (3). Registra-se que foi autorizada pelos executivos a menção dos seus nomes verdadeiros nesta pesquisa, dada a natureza puramente acadêmica enfatizada pelos pesquisadores e compartilhada junto aos entrevistados.

Nome	Formação	Cargo/Função	Tempo de vínculo
Ângela Bacelar	Administração Serviço Social	Coordenadora de RH	4 anos
Aristeu Chaves	Engenharia Civil	Sócio Fundador	24 anos
Eliete Antao	Administração	Coordenadora Exportação	15 anos
Ricardo Alexandre	Administração	Coordenador <i>Packing</i>	4 anos
Marcelo Loyo	Superior Incompleto	Gerente Comercial	9 anos
Voltaire Medina	Engenharia Agrônoma	Gerente de Produção	17 anos
Lúcia Andrade	Administração Ciências Contábeis	Contadora	12 anos

Quadro 2 (3) – Perfil dos entrevistados.

Foram realizadas sete entrevistas (com duração aproximada de 50 minutos). Questões que foram abordadas nas entrevistas referem-se à percepção dos entrevistados de quais recursos, para o Grupo Fruitfort, são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, como a empresa explora esses recursos, qual a relação entre o sucesso na competição internacional e

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

os recursos internos, qual o papel pessoal do líder e a influência de variáveis como cultura, reputação, imagem, *know-how* para a sua trajetória bem sucedida.

Quanto aos documentos, mesmo que não tenham sido desenvolvidos para o propósito da pesquisa (MERRIAM, 1998), foram de grande valia para a análise dos dados. Dentre as categorias utilizadas, estão registros majoritariamente escritos, provenientes de jornais e revistas datados no período estabelecido para este estudo, além daqueles *on-line* coletados no *website* do Grupo Fruitfort. Quanto aos aspectos observados, estes correspondem ao cenário físico, os atores/participantes e a interação entre eles, como nível de formalidade, formas de interrupção, expressões e palavras mais utilizadas entre outros. Por fim, Merriam (1998) argumenta ainda que na pesquisa qualitativa, a coleta e análise de dados devem acontecer de forma simultânea, seja dentro ou fora do campo. Ressalta-se que a análise dos dados deste trabalho é considerada interpretativista e indutiva (COOPER; SCHINDLER, 2003).

4 Resultados

4.1 A Organização em Estudo

Dedicadas ao plantio, cultivo, embalamento e distribuição global de mangas e uvas, as empresas Fruitfort Agrícola e Exportação, Companhia Agrícola São Francisco e CopaFruit constituem o Grupo Fruitfort, fundado em janeiro de 1982. Sua estrutura de *packing house* (galpão de embalagem das frutas), escritórios e fazendas localizam-se na região do sub-médio do São Francisco, em Petrolina, Estado de Pernambuco. O grupo é pioneiro em estratégias de internacionalização na região, dada experiência de 25 (vinte e cinco) anos na exportação de frutas tropicais. Atualmente, é o maior exportador nordestino do ramo (responsável por aproximadamente 28% do volume exportado no sub-médio), com a absorção e disseminação de tecnologias diversas, logística e comercialização na América do Sul, EUA, Canadá, Europa e Oriente Médio, destacando-se entre os clientes, as maiores cadeias de supermercados e empresas de importação do mundo. Além disso, tem consolidado parcerias, dispondendo de escritórios no exterior, nos EUA e Holanda (instalados em 1992 e 1996, respectivamente), com vistas a apoiar os clientes no controle de qualidade, distribuição e logística.

A expansão do Grupo para o mercado asiático deu-se por meio de acordos comerciais, com forte regularização fitossanitária e cumprimento de todos os requisitos impostos pelos

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

órgãos governamentais responsáveis nos países, em 2005. Vale ressaltar ainda que o Fruitfort é o primeiro grupo brasileiro certificado com o Selo Mundial de Procedência do Carrefour, válido para todos os países onde a empresa atua, comprovando sanidade, sabor e qualidade dos frutos e processos produtivos de acordo com as necessidades sociais e ambientais (FRUITFORT, 2006).

Foram caracterizados pelos entrevistados alguns eventos marcantes na trajetória do Grupo. Em 1982, ano de fundação da empresa, percebeu-se a forte influência da implantação dos projetos de irrigação, promovidos pela CODEVASF, e dos agentes externos para que a decisão inicial da internacionalização fosse tomada pelos empresários. Com o contexto bastante favorável, as estratégias do Grupo foram, de maneira geral, orientadas pela intenção de ganho de competência no mercado internacional com o comércio de perecíveis. Em seguida, a empresa passou por um período de continuidade das ações praticadas, de estabelecimento de parcerias e de investimento na produtividade, onde poucos foram os eventos marcantes, como se o momento fosse unicamente uma preparação da empresa para os anos seguintes, de intensa concorrência e crescimento da participação nacional no comércio mundial da fruta. Neste mister, a região do sub-médio já começava a despontar nacionalmente como importante centro de exportação, atraindo a atenção não apenas dos competidores, mas de instituições de apoio como bancos e agências governamentais.

A partir de 1993, deu-se o início efetivo das exportações para os Estados Unidos. Isso exigiu do Grupo, com considerável cota de ousadia e risco, um forte investimento em tecnologia para adequar o processo produtivo às exigências fitossanitárias do novo mercado, reforçando os pilares da empresa em qualidade e produtividade. A partir desta época, a concorrência foi intensificada, o que culminou na paulatina corrosão da vantagem competitiva do Grupo, alcançada por seu pioneirismo e visão de mercado. Foi preciso desenvolver novas competências empresariais, reforçar o poder de recursos idiossincráticos e preparar seu modelo de gestão para atuar de novas formas, mais agressivas comercialmente, mais dinâmicas e profissionalizadas. Aliado a isso, o contexto externo macroeconômico apresentava-se desfavorável, dadas dificuldades de concessão de crédito à agricultura de exportação advindas com a implantação do Plano Real, em 1994. O cenário descrito culminou no primeiro episódio de reestruturação orgânica vivido pelo Grupo, no período de 1994 a 1996. Esta estratégia, segundo os entrevistados, foi traumática, mas decisiva para que o Grupo retomasse o caminho certo para o crescimento sob bases mais sólidas de gestão. Em 1997, a

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Fruitfort iniciou o investimento na uva se mesa sem semente, para exportar o primeiro *container* em 2000. A partir daí, a empresa manteve no cerne o fortalecimento das parcerias internacionais, o investimento em treinamento e profissionalização dos colaboradores internos, fazendo ajustes periódicos no seu modelo de gestão. O ano de 2003 foi marcado pela segunda grande reestruturação orgânica, esta menos traumática e mais gradual do que a primeira.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Dentre os recursos tangíveis, o fôlego financeiro (e as decorrentes expectativas de retorno sobre os investimentos realizados em aprimorar as técnicas de produção), a aquisição de novas áreas e a substituição gradual por novas espécies de manga mais bem aceitas no mercado internacional e os demais benefícios provenientes do porte (GHEMAWAT, 1998) conduziriam, a princípio, a empresa à condição de vantagem. No entanto, tal condição apesar de valiosa, não é rara ou difícil de imitar. As grandes empresas situadas na região, a exemplo do Grupo Queiroz Galvão ou Carrefour, também são constituídas por tais recursos, e se não o são no momento, têm como fazer em um tempo relativamente curto ou inferior ao necessário para que a Fruitfort consiga explorar plenamente os resultados desses investimentos.

As fontes reais de diferenciação advêm, portanto, dos tipos mais intangíveis de recursos; traços idiossincráticos como cultura, liderança estratégica e *know-how*, que permitem a empresa imprimir suas estratégias competitivas no mercado com sucesso. O entusiasmo foi considerado pela Sra. Ângela Bacelar como o recurso competitivo de mais difícil imitação, porque este só seria alcançado se toda uma estrutura organizacional favorecesse. Os procedimentos (ou modelagem organizacional do Grupo Fruitfort) suportam a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar: a estrutura formal, o modelo de gestão, os sistemas explícitos de controle, as políticas de compensação e, principalmente, sob a visão dos entrevistados, o papel dos diretores em conduzir processos de mudança e em identificá-las antes que seus problemas se tornassem irreversíveis. Essa situação foi percebida em vários momentos ao longo da trajetória da empresa: apoando a decisão inicial da internacionalização, houve a identificação das oportunidades e desenvolvimento de competências que apoiassem as iniciativas de comercialização, em seguida, quando os pedidos se tornaram mais constantes, a percepção da necessidade de investimento em produtividade e tecnologia de forma sustentável.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

O conceito de liderança está intimamente relacionado ao desenvolvimento de uma visão e de estratégias específicas, considerando os obstáculos impostos pela variação ambiental e as necessidades de interferência por parte da empresa. Ocorre a necessidade do delineamento de uma direção que expresse a real intenção da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), motivando e inspirando os membros a se moverem nesta direção (ver KOTTER, 2000; HEIFTZ, 1999). Por sua vez, o empreendedorismo percebe a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 102) e, muito embora fosse originalmente associado com os criadores do seu próprio negócio, o que ocorre com o Grupo Fruitfort, a palavra foi gradativamente ampliada para descrever as várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada nas empresas.

O empreendedorismo é marcante na trajetória da empresa, essencialmente presente no início de suas atividades e na descoberta pioneira de oportunidades de negócio no mercado norte americano. Este argumento é facilmente notado no depoimento do sr. Aristeu Chaves: “pegamos uma pasta e fomos para Londres (em 1982), passamos lá um mês, passamos a visitar quem queria melão, quem queria comprar, qual o preço... E daí todo mundo começou a comprar melão aqui. (...) Em 1984, já éramos o segundo maior exportador do Nordeste”.

Os sócios-fundadores tiveram forte influência como líderes, como reconhecido por muitos pesquisadores como Kolasa (1978), Bowditch e Buono (1992), Heiftz (1999), Kotter (2000), Wright, Kroll, Parnell (2000) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), no sucesso das estratégias internacionais do Grupo e suas ações também apresentaram desdobramentos positivos nos resultados das empresas situadas no sub-médio do São Francisco. O sr. Aristeu Chaves Filho tem o perfil empreendedor e pioneiro, “espírito guerreiro”, como opina a Sra. Ângela Bacelar, explícito nos depoimentos coletados com os entrevistados. O sr. Marcelo Loyo, gerente comercial, corrobora:

ele é uma pessoa muito política, muito fácil de se comunicar, e ele procura buscar investimentos pra cá. Isso é uma verdade. Então, ele inclusive foi presidente durante muito tempo da VALEXPORT. Então, quer dizer, ele tem poder, ele sabe se comunicar, ele tem formas de atrair investimentos, para região em si, tentar melhorar, alguma coisa assim.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Aristeu Chaves Filho assumiu então a figura de homem público da empresa, rotulado por muitos na empresa e na região como uma lenda no Vale do São Francisco. A exemplo, em 1996, o executivo teve a oportunidade de ciceronear o sr. Hayrton Rocha, Superintendente do Banco do Brasil e o então Vice-Presidente do Brasil, Marco Maciel, que na Fruitfort obteve informações sobre os programas de irrigação da CODEVASF, projetos da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortfrutigranjeiros do Vale do São Francisco (VALEXPORT) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), além daquelas especificamente relacionadas à produção e exportação de manga e uva. A Sra. Ângela Bacelar comenta que as pessoas pensam que ele está envolvido na política; comenta que seu papel é realmente social, independente de quaisquer partidos: “abre as fazendas pra todos os partidos, os políticos, é época de eleição a gente fica aberto, não tem dificuldade. Se uma pessoa procurar ele que quer conversar com os trabalhadores, é permitido isso, a gente tem livre acesso a qualquer instituição”.

Para contextualizar este argumento, em informação publicada em outubro de 1999, pelo Jornal de Pernambuco, veiculado sob a responsabilidade do Governo do Estado, tem-se que, com o objetivo de repensar o desenvolvimento econômico e social de Pernambuco, foi lançada uma proposta de pacto pelo Governo com a constituição de um Conselho formado por 35 (trinta e cinco) personalidades notáveis, sendo estas empresários, artistas, estudiosos e sindicalistas. Esse Conselho, à época, reunia-se mensalmente para propor sugestões e críticas ao Governo sobre ações e obras prioritárias para o crescimento do Estado. Dentre os projetos selecionados para serem os motores do desenvolvimento pretendido pelo Governo do Estado, destaca-se a expansão da agricultura irrigada, com orçamento de cerca de R\$ 760.000.000 (setecentos e sessenta milhões de reais).

Conforme apregoam os principais autores da RBV (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; FAHY, 1998a, 1998b; PETERAF, 1993; SHARMA;ERRAMILLI, 2004) os atributos do ambiente interno, dentre os quais a liderança estratégica, são determinantes da competição bem sucedida das empresas. Esta variável específica parece ter estado presente ao longo de toda a trajetória do Grupo Fruitfort, condicionando suas ações e transformando o meio o qual a empresa está inserida. É possível, no entanto, que seus efeitos tenham sido sentidos com maior intensidade no início, com a decisão pela internacionalização e abertura de novos mercados e a partir da terceira fase da empresa, fase esta de ampla concorrência entre as empresas no sub-médio e de busca

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

incessante por outras formas de diferenciação, que não aquelas ligadas estritamente ao contexto externo. Em tese, estas seriam homogêneas para todas as empresas na indústria. Defende-se que se a Fruitfort não dispusesse desde o início das suas operações, o perfil líder e empreendedor de seus fundadores, não poderia explorar ao máximo o potencial disponibilizado pelo ambiente natural. Tal exploração deu-se mediante o investimento em pessoal, máquinas e equipamentos e tecnologias diferenciadas de produção. O sr. Marcelo Loyo pondera que:

[...] falando da Fruitfort, do porte dele como empresário: para se trabalhar, a empresa tem que ter uma estrutura boa. Ele não quer montar um *packing house* qualquer; o *packing house* tem que ser o melhor. Ele quer ter a melhor pessoa que cuide do campo, ele quer ter o melhor produto usando o campo, ele quer ter a melhor embalagem para demonstrar seu produto, isso às vezes é até um pouco mais caro, mas ele quer ter. Então é uma forma que dá certo. Lógico que existem algumas coisas depois que a empresa vai ter que fazer coisas que suportam a própria figura (Dr. Aristeu). Hoje a empresa foca em uma coisa: qualidade dos seus produtos. Frete mesmo, às vezes é mais caro, mas por via aérea a fruta chega mais rápido lá fora, porque a diretoria quer que a fruta sofra o menos possível, porque o desgaste maior é na viagem, [...] É um produto perecível, quanto mais rápido ele estiver lá fora, melhor. [...] Eles têm a forma de negociação deles, de se fazer parcerias, estabelecer contatos, de tentar dar a melhor fruta para o nosso cliente e ser reconhecido.

Sendo uma das questões do roteiro de entrevistas desta investigação: “A que se atribui o sucesso da empresa ao longo dos anos, uma vez que as condições ambientais estão susceptíveis a todas as empresas que compõem a região?”, as opiniões dos entrevistados, de um modo geral, convergiram para a importância dos sócios-fundadores e suas ações. O sr. Voltaire Diaz comenta “não é toda empresa que os donos estão na ponta: eles visitam os clientes, cinco, seis vezes ao ano, o cliente se sente prestigiado, eles são os dirigentes da empresa”. A Sra. Eliete Antão afirma que “o sucesso, a gente agradece ao apoio e a disposição do empreendedorismo deles,...) tudo depende da disposição deles em investir no pessoal, de investir na tecnologia e acreditar que vai dar certo. A Sra. Lúcia valida “(...)

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

porque eles vão a campo, viajam, visitam cliente por cliente, acompanham de perto, levam os técnicos daqui para conhecer a tecnologia lá fora” E acrescenta, ressaltando seu dinamismo e presença no mercado:

[...] iam muito no México, que trabalha com uma produção meio artesanal, mas que tem uma criatividade absurda, uma quantidade de pessoas mínima e uma qualidade excelente. Nos Estados Unidos, na Filadélfia onde eles foram ver, e até assim, aproveitando um pouquinho da “desgraça alheia”, isso é o mercado, você tem que estar lá para ver; opa!, aqui perdeu-se tudo, então vou trazer pra cá pra vender aqui.

Essa competência empresarial é evidente e representa uma real fonte de vantagem competitiva na empresa; a exploração adequada deste recurso, sob a perspectiva de diversos entrevistados, constitui verdadeiramente sua estratégia. É bastante lembrar o pioneirismo da empresa em mercados internacionais, que conforme os depoimentos apresentados, foram os executivos, Aristeu Chaves Filho e César Coutinho, que “abriram” o mercado norte-americano para a fruticultura do sub-médio, ocorrendo o mesmo com o japonês, depois de anos de pesquisa e negociação. Conforme conta a Sra. Lúcia Andrade, “eles não ficam aqui e mandam um funcionário; eles realmente arregaçam a camisa e trabalham. Muito”. E mesmo quando estão no exterior, acompanham o que ocorre na sede da empresa, em Petrolina – PE. Ainda acerca deste aspecto, as Sras. Lúcia Andrade e Eliete Antão comentam que:

[...] esse é o diferencial, porque bate o olho e sabe o que acontece. Mesmo que eles não convivam diariamente, em cada situação, eles sabem, entendem, opinam, conhecem cada funcionário, cada característica de cada funcionário, aqueles mais capazes, os menos capazes, os que vão crescer, os que vão estagnar. [...] Mas isso é quem tem visão de futuro, quem tem visão de mercado, só essas pessoas são capazes de fazer isso.

[...] porque ele (Aristeu) é uma lenda viva aqui do Vale. É uma enciclopédia do Vale. Porque tudo que você quer, tudo, ele sabe. Na parte técnica de exportação, Dr. Aristeu é mestre, tudo ele sabe. Tudo. É impressionante. Dr. Cesar da parte comercial, também já está entendendo também dessa parte técnica das fazendas, quer dizer, participando.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

Do mesmo modo, registra-se o depoimento do sr. Nildo Cassundé, que sintetiza a importância da liderança e da forma com que ocorre a interação entre os dirigentes do Grupo. O gestor opina:

É incrível você observar uma empresa com duas cabeças, dois dirigentes, e que existe um respeito mutuo muito acentuado entre eles, são simples, ao mesmo tempo, e tem funções diferentes, que se completam. [...] Porque são experiências em determinadas áreas, por exemplo, um na área financeira e comercial e o outro voltado para produção, para qualidade, para o conhecimento do produto, para o conhecimento do produto acabado, para o conhecimento do que está afetando esta qualidade e que deve ser corrigido, para o conhecimento de que vêm novos equipamentos e que traz esse novos equipamentos para a empresa. Essa soma de diferenciais diferentes é um marco que chama atenção do Grupo da Fruitfort. [...] São pioneiros, pioneiros que com muito trabalho se deram bem e lutam bastante para se manter bem. E isso se propaga no Vale.

Neste mister, o respeito e a confiança, típicos dos líderes inspiradores (KOLASA, 1978; BOWDITCH; BUONO, 1992) são continuamente cultivados pelos dirigentes, no Grupo Fruitfort. Segundo relata o sr. Aristeu Chaves,

É difícil uma empresa crescer se não há respeito. Respeito de todos os lados. Respeito você pelos seus funcionários e eles pode você. [...] respeito tem um pouco de admiração e admiração tem um pouco de confiança. Se eu não confiar em meus funcionários e meus funcionários não confiarem mim, a empresa não pode crescer. Então eles têm que saber que eu estou lá fazendo o melhor e que na dificuldade eu conto com eles. Eu sempre que eu estou lá fora, confio neles que estão aqui. Então a liderança no meu ponto de vista *se impõe até por confiança, por respeito, por admiração profissional*, é achar que nas dificuldades, tem um dirigente para ele superar a dificuldade, entendeu? E vice-versa. Na dificuldade operacional, eu sei que Lúcia (contadora do Grupo) está segurando o baque lá, entendeu? E na hora apertar, ela tem o bom senso para mostrar o caminho. Isso eu chamo de conspiração do bem. Conspiração é um *amuleto*. É fantástica a conspiração do bem. Porque é uma sinergia para as coisas darem certo (grifo dos pesquisadores).

E isso se reflete na admiração que os líderes despertam junto aos seus colaboradores, a Sra. Eliete Antão afirma:

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

São poucos os empresários que tem a visão que eles tem, e que estão à frente do negócio, e que lutam por isso, batalham por isso. São pessoas extremamente educadas, [...] nunca trabalhei com pessoas iguais a ele. São sensíveis, são humanos. Eles não tomam decisão por impulso. Qualquer coisa que seja levado, é amadurecido, é analisado, é ouvido. Quer dizer, eles sabem lidar com essas situações. São sempre bem humorados. Mesmo quando você vai levar um problema. Eu acho eles íntegros demais. Eu sou suspeita para falar. São pessoas seríssimas. É tão difícil. Como você pode administrar com o coração e com a razão ao mesmo tempo?

A preocupação com o lado social da atividade da empresa, por parte dos líderes maiores, é algo que merece ser registrado como forma de estimular a admiração e o respeito dos colaboradores. A Sra. Ângela Bacelar comenta:

Geralmente quando o Vale está em crise, eles têm uma liderança muito boa de conversar com os trabalhadores, de conversar com o patronal, eles são os participantes ativos das negociações. Porque eles querem manter e o se manter aqui não é só a questão financeira, é o se manter pela, vamos dizer, pela participação social da empresa, hoje se emprega dois mil empregados e quantas pessoas estão sendo beneficiadas com os dois mil empregados, quantas famílias, quantos fornecedores, então os proprietários que a gente está focando, eles não só têm a parte financeira, eles não só têm interesse na parte de engrandecimento, valores, e eles são empreendedores e eles têm um lado social que é muito forte.

Defende-se que estes são diferenciais competitivos expressivos da empresa: a liderança empreendedora e os profissionais que formam o Grupo. Porque, em tese, são claras as vantagens do Vale do São Francisco, como o clima, a água, a tecnologia que é desenvolvida, a importância dos parceiros, os projetos de irrigação, entre outras; no entanto, percebe-se ainda que algumas empresas são mais bem sucedidas do que as demais. Ao ser questionado sobre este aspecto, o sr. Aristeu Chaves Filho afirmou que:

Nós achamos que somos uma empresa rigorosamente profissional, então a gente busca o melhor. [...] Se você não profissionalizar a empresa como um todo, e cada profissional ter consciência da sua responsabilidade é impossível você sobreviver nesta atividade, hoje. Nunca se quebrou tanta empresa como de três anos para cá, no Vale. Há cinco anos passados, tinham 22 empresas que exportava para os EUA, esse ano (2006) exportaram 10. Por um conjunto de fatores: climáticos,

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

macroeconômicos, mas não apenas. É a via de informação, é profissionalização, é eficiência, o baixo custo. Por exemplo, você capacitar seu funcionário, por mais caro que seja, isso não é custo, é investimento. A maioria pensa como custo. Não significa que nós somos melhores que a maioria aqui, tem empresas iguais as nossas. [...] É porque nós estamos sempre em sempre fazer o melhor. Esta é a busca sempre da empresa; quais são os setores que precisam de mais investimentos? Onde estão os melhores profissionais? [...] É gostar da atividade. É profissionalizada, entendeu. É o funcionário acreditar na empresa, gostar da empresa, vestir a camisa.

O profissionalismo dos funcionários é impulsionado pelo sistema de gestão implementado pelos líderes. Para ilustrar, a Sra. Ângela Bacelar comenta que a transparência de informações facilita a confiança entre as pessoas que compõem o Grupo. Em reuniões periódicas, ela afirma que são demonstrados o orçamento da empresa e todas as despesas realizadas com mão-de-obra, materiais e suprimentos e o destino dos investimentos. Conta que “tudo ali é esclarecido e feito de uma forma, assim, comparativa de uma fazenda, quantidade de hectares, toneladas de manga que são consumidos, o que se gastou com aquilo, o que fez de melhorias, então, existe essa integração no grupo; o resultado é positivo”.

Há de ser mencionado também o papel dos líderes que compõem o corpo gerencial da Fruitfort, que não apenas o sr. Aristede e o sr. César. O sr. Voltaire Diaz é reconhecido pelos colaboradores por seu conhecimento e perícia na produção de frutas e por ser carisma no relacionamento com as pessoas. O sr. Ricardo Alexandre afirma que “ele (Voltaire) é o cara que conhece manga como ninguém, é referência no Vale do São Francisco, no Brasil e no Mundo; o pessoal o conhece pelos trabalhos pioneiros que foram feitos, isso é sensível quando conversamos com qualquer engenheiro agrônomo. Eles o procuram quando querem tirar suas dúvidas e confiam nele”. Em alguns momentos, ficou evidente a preocupação, a atenção e a cordialidade do gestor com os funcionários: houve interrupções durante a realização da entrevista com o gestor e o assunto, mesmo que aparentemente trivial, foi tratado com seriedade pelo sr. Voltaire.

Diante do exposto, tem-se que a liderança atende os critérios apresentados pelo VRIO (Barney, 2002) e contribui sobremaneira para a conquista e a manutenção da situação de vantagem proporcionada pelas estratégias internacionais do Grupo Fruitfort.

Pode-se observar também que, muito embora não seja possível desassociar a efetividade da liderança da empresa à formulação e implementação de estratégias

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

internacionais, desde o início das suas operações, é verdade também que esta atua sob um contexto externo. Defende-se que, diante dos resultados encontrados e apresentados nas seções anteriores, as competências internas se apresentariam ineficazes diante de impossibilidades contextuais externas, como a ausência de clima ou irrigação adequados. Isso contraria a princípio o determinismo do ambiente interno sobre o desempenho da empresa, apregoados pela RBV. Por outro lado, no momento em foi necessário estabelecer um diferencial competitivo diante da intensificação da concorrência e do aproveitamento pleno dos fatores de produção disponibilizados pelo ambiente externo pelas empresas que compunham o submédio, a liderança fez-se presente, em um sistema de interação mútua com esse ambiente. Portanto, tem-se que após as condições ambientais apresentarem-se favoráveis, o Grupo abriu espaço para as interferências dos recursos competitivos.

De acordo com os achados desta investigação, a consistência no nível gerencial em termos de cultura é também considerada uma das razões do sucesso do Grupo; como citado, os sócios diretores são admirados e eles trabalham bem o esquema de gestão entre eles – há complementaridade entre ações, capacidades, habilidades e competências. Vale ressaltar, no entanto, que cultura sinalizada sob o discurso da responsabilidade e preocupação com o lado mais social dos funcionários e comprometimento com a empresa, que é plenamente observada entre os gestores do Grupo, não foi confrontada junto às pessoas nos níveis hierárquicos mais inferiores, mesmo porque esse não seria o foco deste trabalho, tampouco da metodologia utilizada. Ressalta-se que foram entrevistadas pessoas que detinham informações sobre como os recursos competitivos influenciaram o desempenho da empresa, sob a perspectiva mercadológica.

Quanto a este recurso competitivo, cultura organizacional, foi ressaltado pelos entrevistados que, muito embora os dirigentes estejam continuamente viajando e realizando transações comerciais fora do país, conhecem perfeitamente também o andamento das atividades no Brasil. O exemplo passado por eles termina por inspirar maior confiança, produtividade e uma cultura voltada à inovação e ao alcance dos resultados entre os funcionários da empresa. Deliberadamente, essa é a carta de valores praticada no Grupo. O sr. Aristeu Chaves Filho conta que:

Olhe você tem que implantar uma cultura. Primeiro uma cultura da responsabilidade. Aqui, os funcionários quando chegam aqui, tem isso pra honrar. São cinco mil pessoas envolvidas, dentre funcionários e seus familiares. Quer dizer,

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

independente do resultado da empresa você (o empresário) tem uma responsabilidade. Você tem famílias, que se tiver problemas, elas vão passar dificuldades. Você tem obrigações com o social, a saúde desses funcionários.

Os pilares da inovação, qualidade, produtividade e melhoria contínua são imbricados na cultura organizacional do Grupo; isso faz com que o aprendizado e a adaptação tornem a empresa perspicaz para agir de forma competitiva e dinâmica e permita o surgimento de estratégias emergentes, sempre que necessário. A Sra. Ângela Bacelar opina:

[...] então tem um diferencial da parte de produção, tem um diferencial da parte das pessoas, né, de investimento na qualidade, na capacitação, em trazer gente com inovações, gente com vontade de fazer e todo um histórico que é de vantagem né, pra o desenvolvimento do empreendimento.

E observa-se que de fato a cultura da empresa já é tacitamente implícita na conduta daqueles que formam o Grupo, à ótica dos entrevistados. Percebe-se que uma característica marcante é a “vontade de fazer”. A Sra. Ângela complementa que “não existe aquela coisa assim, um setor trabalha limitado, o nosso trabalho é sem limites. Então essa cultura da empresa é interessante você não consegue encontrar pessoas que sejam lentas. É, portanto da inovação, da dinamicidade, de empregar sempre o melhor, do comprometimento com o resultado”.

A cultura organizacional para o Grupo Fruitfort contribuiu para a viabilização das capacidades dinâmicas globais, apregoadas por Teece, Pisano e Shuen (1997). Estas são alcançadas a partir da coordenação de relacionamento inter-organizacionais e intra-organizacionais em uma base global; os elementos básicos dessas capacidades consistem em: 1) desenvolvimento de uma coerente sistemática global enquanto há o reconhecimento de fatores únicos em cada país para viabilizar as estratégias; e 2) adaptação, integração e reconfiguração dos ativos internos para aproveitar oportunidades no mercado internacional. Diante do discutido, percebe-se que esses elementos são realidade para a empresa: sua sistemática de ação permite que seu compromisso com a atividade seja evidenciado nos mais diversos países onde atua, há a consciência do aproveitamento necessário dos componentes de produção disponibilizados pelo país e a adequação dos seus ativos internos às oportunidades internacionais.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

No início, esta visão era presente apenas na mente dos executivos e foi paulatinamente transferida aos colaboradores até 1996, ano da primeira grande reestruturação orgânica. A partir daí, isso ficou efetivamente institucionalizado, o que pode ter colaborado para um outro tipo de transferência de competência na empresa: habilidades de negociação e produção com a manga fomentando estratégias bem sucedidas em relação à uva de mesa. Ainda que as técnicas sejam diferenciadas, o conhecimento prévio acerca da dinâmica do clima e do mercado subsidiou a operação com a nova fruta. Ademais, as equipes de gestão e técnica do Grupo passaram a ser responsáveis pela manga e pela uva simultaneamente.

Portanto, a cultura organizacional do Grupo Fruitfort apresenta-se coesa e coerente com as necessidades internas e externas da empresa. O mercado do agronegócio exige empresas cada vez mais profissionalizadas e voltadas à perspectiva competitiva no meio empresarial, em detrimento da atividade primária das práticas de subsistência. Defende-se que é possível atribuir parte expressiva do sucesso da empresa à esta variável presente na categoria dos recursos intangíveis idiossincráticos, tal como propõe a RBV, muito embora registre-se que esta não age de forma isolada e é apoiada não só pela liderança, como por elementos presentes no contexto externo.

5 Reflexões finais

De acordo com a discussão conceitual sintetizada na seção 2, um argumento plenamente aceito na comunidade acadêmica, dentre aqueles que se dedicam ao estudo da RBV, é que as fontes de vantagem competitiva das empresas estariam primeiro nos recursos e competências essenciais desenvolvidas e controladas pela empresas, e de modo secundário, na indústria onde esta estivesse competindo, como bem observam Prahalad e Hamel (1990) e Peteraf (1993). Sob esta perspectiva, os processos de internacionalização dessas empresas estariam pautados sobre os recursos únicos e suas oportunidades de exploração no mercado externo. Diante do exposto, ressalta-se a importância dos atributos internos ao Grupo, na consecução da sua trajetória internacional. Muito é atribuído essencialmente ao papel da liderança e a consistência cultural voltada à melhoria, qualidade e inovação, presente na empresa. Defende-se inclusive que estes recursos competitivos são, dentre os analisados e presentes na literatura, os mais que apresentaram maior resultado para a empresa, dado os critérios apresentados no VRIO.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

A RBV teve, portanto, como seu representante de maior expressão, a liderança empreendedora e a cultura organizacional. Os líderes, em especial, fizeram a diferença e foram classificados como competências essenciais entre os entrevistados. Na medida em que as variações no ambiente externo e as oportunidades de negócio tornaram-se disponíveis para todas as empresas, a visão dos executivos e o modo dinâmico com o qual eles conduziam suas atividades permitiram que a trajetória da empresa fosse bem sucedida e esta se encontrasse em posição de vantagem competitiva na região.

No entanto, dada a natureza do agronegócio, não seria possível, a princípio, atribuir um papel secundário ao contexto externo: este foi decisivo para o início e consolidação da empresa e ao longo de sua trajetória e fez-se continuamente presente. A partir dos resultados da pesquisa, é possível concluir que os recursos intangíveis, representados pelo papel da liderança motivacional e empreendedora, foram verdadeiramente significativos a partir da intensificação da concorrência (onde as empresas já aproveitavam adequadamente os fatores de produção disponibilizados pelo ambiente externo) e decisivos para o desempenho bem sucedido da empresa.

Por fim, sob a perspectiva das mudanças, tem-se que poucos foram os pontos de ruptura; essas foram implementadas de maneira lenta, e, à exceção do episódio vivido em 1996, com a primeira grande reestruturação orgânica, ocorreram de forma pouco traumática. Crê-se que isto é devido ao estilo de liderança e à própria identidade cultural de pioneirismo, qualidade, competitividade e inovação em que o Grupo se encontra; as necessidades de mudança são compartilhadas por aqueles que formam a empresa e o perfil empreendedor e flexível é presente entre os funcionários, segundo os entrevistados. Registra-se que não foi foco desta investigação caracterizar dimensões referentes ao clima organizacional de forma isolada, mas entender como recursos competitivos idiossincráticos auxiliam no desempenho da empresa e podem ser considerados como diferenciais.

Como sugestão para pesquisas futuras está a elaboração de um estudo de múltiplos casos, para confrontar o papel dos recursos internos do Grupo Fruitfort com padrões em outras empresas da região do Vale do São Francisco, dada a forte influência exercida pelo contexto externo, típica de atividades voltadas à agricultura. Ou ainda, confrontar os achados aqui apresentados acerca de variáveis como cultura e liderança com a percepção dos demais trabalhadores que formam o Grupo Fruitfort. Vale ainda mencionar a contribuição significativa desse trabalho para um maior entendimento empírico acerca da liderança e da

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

cultura organizacional na competição internacional, considerando peculiaridades de uma empresa de grande relevância para sociedade local.

Referências

- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez-2005.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: LTC, 1992.
- BRAZILIAN FRUIT. (homepage). Disponível em: <http://www.brazilianfruit.org>. (capturado em 29.10.2006).
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORREIA; R. C.; ARAÚJO, J. L. P.; CAVALCANTI, E. B. A Fruticultura como Vetor de Desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). 2001.
- DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- FAHY, John. Resources and Global Competitive Advantage: A Study of the Automotive Components Industry in Ireland. **Irish Marketing Review**, 1998a, vol. 10, n. 2.
- _____. The Role of Resources in Global Competition. In: HOOLEY, Graham; LOVERIDGE, Ray; WILSON, David (orgs.). **Internationalization: Process, Context and Markets**. New York: MacMillan Press, 1998b, p. 122-135.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Spring, p.114-135, 1991.
- GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, vol. 32, n. 3, Third Quarter 2001.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

- HEIFTZ, R. Os novos desafios. **HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, ano 3, nº 14, p. 60-66, maio/jun. 1999.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 1. ed. Thomsom: São Paulo, 2002.
- IBRAF - INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. (homepage). Disponível em: <http://www.ibraf.org.br>. (capturado em 19.01.2006 e 29.03.2006).
- KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1978.
- KOTTER, John P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In: _____. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 126-151.
- LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment an Marketing Strategy Adaptation. **European Journal of Marketing**, vol. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.
- MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer**. Fortaleza: UECE, 2001.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. (homepage). Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. (capturado em 19.01.2006 e 03.02.2007).
- PENG, Mike. The Resource-based View and International Business. **Journal of Marketing**, v. 27, p. 803-829, 2001.
- PENROSE, Edith. **Teoria del Crescimiento de la Empresa**. Madri: Aguilar, 1962.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, V.14, Nº3, p. 179-188, 1993.
- PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/ Jun., p. 79-91, 1990.
- SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; Walter Fernando Araújo de Moraes; Érica Piros Kovacs; Rafael Lucian

- STAKE, Robert E. **The case of case study research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.
- TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARSELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

Artigo recebido em: 04/08/2008

Artigo aprovado em: 29/08/2008