

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Yákara Vasconcelos Pereira Leite

**Empreendedorismo internacional: proposição de um
framework analítico**

Recife, 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Empreendedorismo internacional: proposição de um *framework* analítico

Nome do Autor: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Data da aprovação: 17 de dezembro de 2012

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 19 de dezembro de 2012:

Assinatura do autor

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Ciências Administrativas – DCA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Empreendedorismo internacional: proposição de um *framework* analítico

Orientador: Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutora em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2012

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L533e Leite, Yákara Vasconcelos Pereira
Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico / Yákara Vasconcelos Pereira Leite. - Recife : O Autor, 2012.
282 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Walter Fernando Araújo de Moraes.
Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2012.
Inclui bibliografia e apêndice.

1. Empreendedorismo internacional. 2. Empreendedorismo. 3. Internacionalização. 4. Administração estratégica. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2012 – 144)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Empreendedorismo internacional: proposição de um *framework* analítico

Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 17 de dezembro de 2012.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D, UFPE – Orientador

Prof. Marcos André Mendes Primo, Ph.D, UFPE - Examinador interno

Prof. Carlos Alberto Gonçalves, Dr., UFMG – Examinador externo

Prof. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dr., UNIFOR - Examinador externo

Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Dr., UFPB – Examinador Externo

Dedico este trabalho a Deus, sem o qual minha existência não faria sentido e a minha família.

Agradecimentos

Este momento foi um dos mais esperados desde que entrei no curso de doutorado, refletir e lembrar de todos aqueles que fizeram parte e contribuíram nessa passagem importante de minha vida.

Inicialmente, gostaria de agradecer aos membros da banca examinadora que se dispuseram a colaborar no aprimoramento desta tese, professores Dr. Carlos Alberto Gonçalves, Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dr. André Gustavo Carvalho Machado e Dr. Marcos Andre Mendes Primo.

Em relação ao orientador, devo registrar que o Prof. Walter Moraes é responsável pela área acadêmica que optei por atuar. As aulas de sua disciplina, no tempo de graduação em Administração, me inspiraram a desistir de finanças e seguir no estudo da Administração Estratégica. Portanto, gostaria de fazer múltiplos agradecimentos a esse profissional que é sinônimo de dedicação, ética, honestidade, exigência e motivação. Agradeço por aceitar ser meu orientador, por me aconselhar, por ter confiado plenamente no meu trabalho e viabilizado a conclusão desta tese em menos de três anos de curso. É uma honra ser sua orientanda. Obrigada professor.

Sou grata aos professores, servidores e estagiários do PROPAD, especialmente, ao Prof. Eduardo Lucena, orientador do mestrado que muito me aconselhou, naquele tempo, a elaborar artigos e a compreender as exigências de concurso para docente.

Estarei sempre à disposição da Universidade Federal de Pernambuco que me proporcionou uma formação de excelência na graduação, mestrado e doutorado a qual me orgulho. Agradeço a oportunidade e as bolsas de estudos concedidas no mestrado e doutorado. Estendo meus agradecimentos à CAPES que fomentou a realização desta pesquisa.

A minha família, agradeço a compreensão e apoio. Ao meu esposo Rodrigo que me incentivou a enfrentar todas as dificuldades encontradas nessa jornada, em paralelo com o trabalho, desde a seleção, semanas viajando para cursar as disciplinas e para coletar os dados, até a elaboração do texto final que fizemos lado a lado. Ele escrevendo a tese em direito internacional, enquanto eu me atinha a de internacionalização de empresas. Parceiro de vida e colega de trabalho, obrigada por ser a parte que me falta de equilíbrio e paciência. A minha mãe que se dedicou aos filhos, assim me proporcionou incentivo de me tornar o que eu quisesse ser. Sou grata por tudo, por ter cobrado o doutorado e me receber em sua casa, nesse tempo de curso, revertendo o meu cansaço em alegria. Aos meu dois irmãos, Sávio e Danilo,

agradeço por confiarem em mim. Estendo a minha gratidão à Zuzina (avó), Caio (meu afilhado), Patrícia, Terezinha, Antonio, a meu pai, aos meus sogros (Leite e Lúcia) e aos demais parentes.

Viviane Santos Salazar, meu anjo da guarda no doutorado e parceira acadêmica, é um dos presentes que o PROPAD me entregou. Obrigada amiga, por tudo o que você já fez e continuará a fazer por mim. Agradeço a Renata Oliveira pelos questionamentos sobre EI que me conduziram a respondê-los neste trabalho, a Débora, Rennaly e Erica Kovacs. Aos amigos Jorge Correia, Denise Souza, Sílvia Asfora, Dani Bispo, Felipe, Antonio, Paulos (aos dois), Cris, Rafaela, Francisco Vicente, Arimatéia e doutorandos da turma 7, obrigada. Há também pessoas que foram essenciais na coleta de dados, Milka e Flávio (esposo) por me acolherem em Petrolina na fase de coleta de dados e me apresentar ao ATLAS.ti. Aos meus alunos Luis Filipe e Bruna que mediarão as negociações para que eu pudesse coletar os dados nas empresas do RN e CE. Ao Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel da PUC/PR que autorizou a minha participação como ouvinte em uma de suas aulas sobre ATLAS.ti, os conhecimentos socializados foram fundamentais para a análise dos dados. A Letícia Giesta da UFCG pelo apoio e aos demais amigos que não estão aqui citados, mas que sou eternamente grata.

Finalmente, quero agradecer a Universidade Federal Rural do Semi-Árido onde atuo como docente, pela concessão do pedido de horário de servidor estudante. Aos ufersianos Liana, por ter solicitado a autorização para assistir a aula do Prof. Cristiano, a Bete, Dema, Luciana, Lílian, Ana Batista, Álvaro, Joseane, Gírlene e Fábio, obrigada pela companhia e apoio.

“É isto a humildade científica. Todos podem ensinar-nos alguma coisa.”

Humberto Eco (2010)

Resumo

Esta pesquisa tem o objetivo geral de elaborar um *framework* analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura. Para alcançá-lo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: (I) Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização; (II) Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas; (III) Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional; (IV) Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional. Um estudo de múltiplos casos de cunho qualitativo e longitudinal foi desenvolvido nas empresas Agrícola Famosa-CE, Agro Melão-RN (pseudônimo), Special Fruit-BA e Ara Agrícola-PE. Trinta e um gestores e consultores participaram das entrevistas semiestruturadas, examinadas pela análise de conteúdo. Os resultados indicaram a existência de influência do contexto nos eventos marcantes que constituíram as fases na trajetória internacional das empresas. Percebe-se a presença de oito dimensões do EI nesse processo, a maior parte prevista na literatura (atitude face ao risco, capacidade de inovar, desenvolvimento de recursos competitivos, oportunidade, propensão à adaptação e redes de relacionamentos) e duas que emergiram dos dados (comercialização arrojada e empreendedor internacional). Identificadas as categorias que constituem o EI, acredita-se que a principal contribuição deste trabalho esteja na formulação do *framework* com base no seguinte entendimento: determinado o contexto, o empreendedorismo internacional ocorre mediante a incidência de um conjunto de dimensões, de natureza contínua e intermitente, no processo de internacionalização.

Palavras-chave: Empreendedorismo internacional. Empreendedorismo. Internacionalização. Administração Estratégica.

Abstract

This research aims to develop an analytical framework about international entrepreneurship (IE) in fruit production companies. To reach this goal, the following specific objectives were prepared: (i) To analyze the phases and key events throughout the internationalization process; (II) To investigate the influence of the context in the internationalization process of the surveyed companies; (III) To check which dimensions constitute the international entrepreneurship; (IV) To analyze the existence of relationships between the international entrepreneurship dimensions. A multiple case study was developed, with qualitative and longitudinal approaches, in Agrícola Famosa-CE, Agro Melão-RN (pseudonym), Special Fruit-BA and Ara Agrícola-PE companies. Thirty-one managers and consultants participated in the research that used semi structured interviews as data collection. It was examined by content analysis. The results indicated the existence of context influence on the key events that constitute the stages in the companies' international trajectory. It is noticed the presence of eight IE dimensions in this process, most present in the literature (attitude towards risk, ability to innovate, competitive resources development, opportunity, propensity to adaptation and social networks) and two of them emerged from the data (bold commercialization and international entrepreneur). With the IE constituting categories identified, it is believed that the major contribution of this work is the formulation of framework based on the following understanding: given the context, the international entrepreneurship occurs upon the incidence of a range of dimensions, that have a continuous and intermittent nature, in the internationalization process.

Keywords: International entrepreneurship. Entrepreneurship. Internationalization. Strategic management.

Lista de Figuras

Figura 1 – Tipo híbrido para capturar processo	58
Figura 2 – Dimensões do Empreendedorismo Internacional	61
Figura 3 - Framework inicial de empreendedorismo internacional	79
Figura 4 – Nível de análise e unidade de observação	83
Figura 5 – Operacionalização da Teoria Adaptativa	93
Figura 6 - Representação e símbolos do ATLAS.ti 7	98
Figura 7 – Processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995-2012)	105
Figura 8 – Primeira fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995-2001)	106
Figura 9 – Segunda fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2002-2007)	110
Figura 10 – Terceira fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2008-2009)	113
Figura 11 – Quarta fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2010-2012)	117
Figura 12 – Processo de internacionalização da Agro Melão (1997-2012)	122
Figura 13 – Primeira fase do processo de internacionalização da Agro Melão (1997-2007)	123
Figura 14 – Segunda fase do processo de internacionalização da Agro Melão (2008-2010)	127
Figura 15 – Terceira fase do processo de internacionalização da Agro Melão (2011-2012)	129
Figura 16 – Processo de internacionalização da Special Fruit (1982-2012)	137
Figura 17 – Fase 1 do processo de internacionalização da Special Fruit (1982-1992)	138
Figura 18 – Fase 2 do processo de internacionalização da Special Fruit (1993-2007)	141
Figura 19 – Fase 3 do processo de internacionalização da Special Fruit (2008-2012)	144
Figura 20 – Processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004-2012)	148
Figura 21 – Fase 1 do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004-2007)	149
Figura 22 – Fase 2 do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2008-2012)	152
Figura 23 – Propriedades da atitude face ao risco (Agrícola Famosa)	166
Figura 24 – Propriedades da capacidade de inovar (Agrícola Famosa)	167
Figura 25 – Propriedades da comercialização arrojada (Agrícola Famosa)	168
Figura 26 – Propriedades do desenvolvimento de recursos competitivos (Agrícola Famosa)	169
Figura 27 – Propriedades do empreendedor internacional (Agrícola Famosa)	170
Figura 28 – Propriedades de oportunidade (Agrícola Famosa)	171
Figura 29 – Propriedades de propensão à adaptação (Agrícola Famosa)	172
Figura 30 – Propriedades de redes de relacionamentos (Agrícola Famosa)	173
Figura 31 – Propriedades da atitude face ao risco (Agro Melão)	176
Figura 32 – Propriedades da capacidade de inovar (Agro Melão)	177
Figura 33 – Propriedades da comercialização arrojada (Agro Melão)	178
Figura 34 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Agro Melão)	179
Figura 35 – Propriedades do empreendedor internacional (Agro Melão)	180
Figura 36 – Propriedades da oportunidade (Agro Melão)	181
Figura 37 – Propriedades da propensão à adaptação (Agro Melão)	182
Figura 38 – Propriedades de redes de relacionamentos (Agro Melão)	183
Figura 39 – Propriedades da atitude face ao risco (Special Fruit)	187
Figura 40 – Propriedades da capacidade de inovar (Special Fruit)	188
Figura 41 – Propriedades da comercialização arrojada (Special Fruit)	189
Figura 42 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Special Fruit)	190

Figura 43 – Propriedades do empreendedor internacional (Special Fruit)	191
Figura 44 – Propriedades da oportunidade (Special Fruit)	192
Figura 45 – Propriedades da propensão à adaptação (Special Fruit)	193
Figura 46 – Propriedades de redes de relacionamentos (Special Fruit)	194
Figura 47 – Propriedades da atitude face ao risco (Ara Agrícola)	197
Figura 48 – Propriedades da capacidade de inovar (Ara Agrícola)	198
Figura 49 – Propriedades da comercialização arrojada (Ara Agrícola)	199
Figura 50 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Ara Agrícola)	200
Figura 51 – Propriedades do empreendedor internacional (Ara Agrícola)	201
Figura 52 – Propriedades da oportunidade (Ara Agrícola)	202
Figura 53 – Propriedades da propensão à adaptação (Ara Agrícola)	203
Figura 54 – Propriedades de redes de relacionamentos (Ara Agrícola)	204
Figura 55 – <i>Framework</i> analítico de Empreendedorismo Internacional	222

Lista de tabelas

Tabela 1 - Valor exportado no semiárido brasileiro em 2010	21
Tabela 2 – Quantidade de empresas exportadoras do semiárido brasileiro em 2010	21
Tabela 3 - Frutas exportadas no semiárido entre janeiro e setembro de 2011	22
Tabela 4 - Lista de periódicos com conteúdo de Empreendedorismo Internacional	34
Tabela 5 - Expressão numérica da análise de dados	97
Tabela 6 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2000-2001)	109
Tabela 7 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2002-2007)	112
Tabela 8 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2008-2009)	114
Tabela 9 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2010-2012)	117
Tabela 10 – Exportação de manga no Vale do São Francisco versus País (1997 a 2011)	134
Tabela 11 – Exportação de uva no Vale do São Francisco versus País (1997 a 2011)	135
Tabela 12 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Agrícola Famosa	162
Tabela 13 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Agro Melão	174
Tabela 14 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Special Fruit	184
Tabela 15 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Ara Agrícola	195

Lista de quadros

Quadro 1 - Compromissos na elaboração de uma teoria	32
Quadro 2 - Conceitos de Empreendedorismo Internacional	37
Quadro 3 – Modelos teóricos de Empreendedorismo Internacional	41
Quadro 4 - Diferenças entre Empreendedorismo Internacional e Born Globals	44
Quadro 5 – Temas de EI estudados no Brasil	47
Quadro 6 – Comparações entre a literatura nacional e internacional de EI	54
Quadro 7 - Classificação de modos de entrada	59
Quadro 8 - Principais recursos competitivos que viabilizam a internacionalização	75
Quadro 9 – Apresença sintética dos casos selecionados	85
Quadro 10 – Apresentação dos sujeitos entrevistados	87
Quadro 11 – Passos para o alcance do rigor e descoberta científica	90
Quadro 12 – Propósitos e resultados com as regras de “presença ou ausência” e “coocorrência”	91
Quadro 13 – Opções metodológicas para a análise de dados	92
Quadro 14 – Desenho metodológico da pesquisa	94
Quadro 15 – Critérios e operacionalização utilizados na pesquisa	95
Quadro 16 – Ferramentas do ATLAS.ti utilizadas na pesquisa	96
Quadro 17 – Alguns tipos de certificações para produtos <i>in natura</i>	103
Quadro 18 – Análise do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995 a 2012)	155
Quadro 19 – Análise do processo de internacionalização da Agro Melão (1997 a 2012)	157
Quadro 20 – Análise do processo de internacionalização da Special Fruit (1982 a 2012)	158
Quadro 21 – Análise do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004 a 2012)	160
Quadro 22 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Agrícola Famosa	165
Quadro 23 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Agro Melão	175
Quadro 24 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Special Fruit	185
Quadro 25 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Ara Agrícola	196
Quadro 26 – Definição das propriedades da Atitude face ao risco	205
Quadro 27 – Definição das propriedades da Capacidade de inovar	207
Quadro 28 – Definição das propriedades da Comercialização arrojada	208
Quadro 29 – Definição das propriedades de desenvolvimento de recursos competitivos	210
Quadro 30 – Definição das propriedades do Empreendedor Internacional	212
Quadro 31 – Definição das propriedades da Oportunidade	214
Quadro 32 – Definição das propriedades da Propensão à adaptação	215
Quadro 33 – Definição das propriedades de Redes de relacionamentos	216
Quadro 34 – Relações entre as dimensões do Empreendedorismo Internacional	219
Quadro 35 – Natureza das dimensões do Empreendedorismo Internacional	221

Lista de siglas

AF	Agrícola Famosa
AM	Agro Melão
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ARA	Ara Agrícola
BG	<i>Born global</i>
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EI	Empreendedorismo internacional
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FRUNORTE	Fruticultura do Nordeste Ltda
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MAISA	Mossoró Agroindustrial S/A
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PROPAD	Programa de Pós-Graduação em Administração
RBV	<i>Resource Based View</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

Sumário

1 Introdução	19
1.1 Definição do problema de pesquisa	24
1.2 Objetivos da pesquisa	28
1.2.1 Objetivo geral	28
1.2.2 Objetivos específicos	28
1.3 Justificativa da escolha do tema	29
2 Referencial teórico	33
2.1 Conceitos de empreendedorismo internacional	33
2.2 Modelos de empreendedorismo internacional	40
2.3 Panorama dos estudos de EI publicados no Brasil	44
2.3.1 Semelhanças e diferenças entre a literatura nacional e internacional	53
2.4 Proposta preliminar de empreendedorismo internacional	56
2.4.1 Processo de internacionalização	56
2.4.2 Dimensões do Empreendedorismo Internacional	61
2.4.2.1 Oportunidades internacionais	62
2.4.2.2 Atitude face ao risco	64
2.4.2.3 Redes de relacionamentos	66
2.4.2.4 Capacidade de inovar	68
2.4.2.5 Propensão à adaptação	70
2.4.2.6 Desenvolvimento de recursos competitivos	73
2.4.3 Relações entre as dimensões de empreendedorismo internacional	76
2.4.4 Framework de empreendedorismo internacional	78
3 Procedimentos metodológicos	81
3.1 Delineamento da pesquisa	81
3.2 Critérios de seleção dos casos e sujeitos da pesquisa	84
3.3 Coleta de dados e estudo piloto	86
3.4 Análise de dados e construção do <i>framework</i> final	89
3.5 Validação e confiabilidade	94
3.6 Funcionalidades exploradas do ATLAS.ti	96
4 Análise dos resultados	99
4.1 Processo de internacionalização das empresas investigadas	99
4.1.1 Contexto, fases e eventos do processo de internacionalização	100
4.1.1.1 Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE	100
4.1.1.1.1 Agrícola Famosa-CE	104
4.1.1.1.1.1 Fase 1 – Iniciação na produção de frutas (1995-2001)	106
4.1.1.1.1.2 Fase 2 – Consolidação internacional da Agrícola Famosa (2002-2007)	109
4.1.1.1.1.3 Fase 3 – Ambiente externo adverso (2008-2009)	112
4.1.1.1.1.4 Fase 4 – Novos desafios (2010-2012)	116
4.1.1.1.2 Agro Melão-RN	121
4.1.1.1.2.1 Fase 1 – Conquista do mercado internacional (1997-2007)	122
4.1.1.1.2.2 Fase 2 – Mudanças no ambiente externo (2008-2010)	126
4.1.1.1.2.3 Fase 3 – Novas conquistas (2011-2012)	128
4.1.1.2 Polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE	131
4.1.1.2.1 Special Fruit-BA	136
4.1.1.2.1.1 Fase 1 – Participação no Projeto Curaçá (1982-1992)	137
4.1.1.2.1.2 Fase 2 – Fundação da Special Fruit, desenvolvimento e obstáculo (1993-2007)	140
4.1.1.2.1.3 Fase 3 – Evolução após crise (2008-2012)	143
4.1.1.2.2 Ara Agrícola-PE	147

4.1.1.2.2.1 Fase 1 – Entrada no setor agrícola exportador (2004-2007)	148
4.1.1.2.2.2 Fase 2 – Crise internacional e gestão sucessora (2008-2012)	151
4.1.2 Análise teórico-empírica do processo de internacionalização	154
4.2 EI no processo de internacionalização	161
4.2.1 Presença das dimensões de EI nas empresas estudadas	161
4.2.1.1 Agrícola Famosa (AF)	162
4.2.1.2 Agro Melão (AM)	174
4.2.1.3 Special Fruit (SF)	184
4.2.1.4 Ara Agrícola (ARA)	194
4.2.2 Dimensões do EI: análise cruzada dos casos	204
4.2.2.1 Atitude face ao risco	205
4.2.2.2 Capacidade de inovar	206
4.2.2.3 Comercialização arrojada	208
4.2.2.4 Desenvolvimento de recursos competitivos	209
4.2.2.5 Empreendedor internacional	212
4.2.2.6 Oportunidade	214
4.2.2.7 Propensão à adaptação	215
4.2.2.8 Redes de relacionamentos	216
4.3 Análise inter-dimensional de EI	218
4.4 Apresentação do <i>framework</i> analítico de empreendedorismo internacional	221
5 Considerações finais	224
5.1 Conclusões da pesquisa	224
5.2 Limitações da pesquisa	229
5.3 Sugestões para estudos futuros	230
Referências	231
APÊNDICE A – OBJETIVOS X APORTE TEÓRICO	249
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO (AGRÍCOLA FAMOSA)	250
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (SPECIAL FRUIT)	251
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO (ARA AGRÍCOLA)	252
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESAS	253
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORGANIZAÇÕES RELACIONADAS AO SETOR FRUTÍCOLA	256
APÊNDICE G – MODELO DO DIÁRIO DE CAMPO DIGITAL	257
APÊNDICE H – RELATÓRIO DO ATLAS.ti (POR DATA DE CRIAÇÃO)	258
APÊNDICE I – RELATÓRIO DO ATLAS.ti (POR AGRUPAMENTO)	261
APÊNDICE J – ANÁLISE CRUZADA (AGRÍCOLA FAMOSA)	266
APÊNDICE L – ANÁLISE CRUZADA (AGRO MELÃO)	270
APÊNDICE M – ANÁLISE CRUZADA (ARA AGRÍCOLA)	273
APÊNDICE N – ANÁLISE CRUZADA (SPECIAL FRUIT)	276
APÊNDICE O – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (AGRÍCOLA FAMOSA)	279
APÊNDICE P – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (AGRO MELÃO)	280
APÊNDICE Q – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (SPECIAL FRUIT)	281
APÊNDICE R – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (ARA AGRÍCOLA)	282

1 Introdução

A internacionalização de empresas é um fenômeno também presente nos países em desenvolvimento. Diante da sua importância, passou a ser uma das atividades fundamentais na geração de emprego e renda, o que vem despertando a atenção de empresários e governantes.

No Brasil, a exportação é um dos fatores que faz do país uma das economias emergentes mais fortes na arena global. Dados dos anos de 2009 e 2010 ratificam que o país é o maior exportador sul-americano (MDIC, 2011g). Em 2010, alcançou US\$ 383,6 bilhões com o comércio exterior e quando se compara ao resultado de 2009, percebe-se um crescimento de 36,6% (MDIC, 2011a). O primeiro semestre de 2011 foi marcado por um valor exportado de US\$ 118,3 bilhões, o que significa 31,6% de crescimento em relação ao mesmo período de 2010 (MDIC, 2011c), ressaltando-se a sazonalidade da atividade econômica.

Nesse cenário, o agronegócio contribui para que o Brasil seja líder de exportação mundial de açúcar, café e soja (MDIC, 2011d). Frutas, carnes, amêndoas, cereais, dentre outros produtos, também fazem parte do setor (MAPA, 2010), assim, o agronegócio atingiu 37,86% do total exportado, em 2010 (MDIC, 2011e). Perante essa relevância, considera-se a conceituação de agronegócio que está relacionada à cadeia de suprimentos. Uma das denominações clássicas é de autoria de Davis e Goldberg (1957, p. 2) que o define como "[...] a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles". Mori, Batalha e Alves Filho (2009, p. 99) seguem uma perspectiva semelhante, ao defender que: “De maneira geral, a abordagem focaliza o fluxo dos processos, estruturas e relações de produção e distribuição de um determinado produto ou matéria-prima considerando desde a extração ou produção de matéria-prima até pós-venda e disposição final”. Com isso, há, no início da cadeia do agronegócio, a atividade agropecuária pertencente ao chamado setor primário composto pela produção vegetal e animal que são renováveis (RAMOS, 2007). Essa atividade recebe influência de ações internacionais, de eventos do próprio setor, do papel do Estado e da política de financiamento (BARROS, 2006).

A exportação de produtos do agronegócio está presente em regiões brasileiras como a do semiárido, destacando-se a fruticultura irrigada. Na denominação do Ministério da

Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), fazem parte da fruticultura: conservas e preparações de frutas (exceto sucos); frutas congeladas, frescas e secas; nozes e castanhas. As exportações desse segmento cresceram 4,02%, no ano de 2010, em relação aos resultados de 2009 (MAPA, 2011). Sendo a região semiárida propícia ao cultivo de frutas tropicais, o que favorece a oferta de produtos de qualidade reconhecida internacionalmente.

O semiárido possui características marcantes de clima e vegetação ressaltadas na estação de seca (SILVA, 2007). Particularidades existentes também em diferentes localidades, a exemplo dos continentes americano, europeu e asiático (STRIKEHOLD, 2010). No Brasil, apresenta precipitações de chuva entre 300 e 800 mm, concentradas em poucos meses do ano, com temperatura acima de 26°C e evaporação intensa (SEMIÁRIDO, 2011). O conceito de semiárido foi apresentado na Constituição Federal de 1988 e depois alterado em 2005, de acordo com o critério pluviométrico, índice de aridez e evapotranspiração (SILVA, 2009). A sua característica principal não está na falta de chuva, mas na intensidade da evaporação, demandando o uso racional da água e armazenamento adequado (SANTOS; SCHISTEK; OBERHOFER, 2007). Assim, o semiárido:

[...] geralmente é visto de modo simplificado, como uma região problema, que tende a ficar relativamente mais atrasada em comparação com as regiões mais dinâmicas [...]. Tal visão implica supor que o semi-árido é um ambiente social e econômico invariante e que as diferenças ali são residuais em relação com as das regiões mais prósperas, ou em todo caso, que são todas externamente determinadas. Subjacentemente, as únicas opções relevantes do semi-árido seriam aquelas ligadas ou derivadas da irrigação, que é apenas um aspecto muito limitado do quadro tecnológico de uma economia ecológica e tecnicamente adaptada ao clima (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2005, p. 1).

O semiárido brasileiro ocupa uma área de 969.589,4 km², abrangendo nove Estados (IBGE, 2007), oito pertencem ao Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe) e um deles ao Sudeste (parte norte de Minas Gerais) (SEMIÁRIDO, 2011). A região vem ganhando espaço no comércio internacional, o que pode ser observado na tabela 1 ao revelar que o semiárido do Ceará, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe exporta um valor significativo em relação ao total de cada Estado.

De fato, no Ceará, aproximadamente 50% das exportações estão localizadas no semiárido, enquanto que na Paraíba esse número atinge 36% das exportações. O Rio Grande do Norte concentra quase 70% e Sergipe 26%. As exportações do semiárido baiano correspondem a 8%, embora possua um dos menores percentuais, o Estado é responsável por

aproximadamente US\$ 692 milhões em produtos enviados ao exterior, o que faz dele principal exportador.

Tabela 1 - Valor exportado no semiárido brasileiro em 2010

Estados do Semiárido	Total exportação (US\$)	Semiárido (US\$)	Percentual Semiárido
Alagoas	859.281.882	2.400.885	0,28%
Bahia	8.488.051.942	691.914.343	8%
Ceará	1.274.401.756	598.183.490	47%
Minas Gerais	29.241.218.086	70.014.270	0,24%
Paraíba	212.030.307	77.066.416	36%
Pernambuco	1.065.726.228	182.371.566	17%
Piauí	63.332.070	8.958.728	14%
Rio Grande do Norte	266.000.240	179.901.190	68%
Sergipe	70.303.308	18.161.039	26%

Fonte: Elaboração da autora com base no MDIC (2011b)

Dados do MDIC (2011b) revelam a existência de 377 empresas exportadoras localizadas no semiárido (ver tabela 2) que estão concentradas em quatro Estados. A Bahia possui 107, o Ceará tem 78, Pernambuco 72 e o Rio Grande do Norte totaliza 56 empreendimentos. A lista do MDIC (2011b) serve de orientação na identificação das empresas estudadas, conforme detalhado no capítulo 3.

Tabela 2 – Quantidade de empresas exportadoras do semiárido brasileiro em 2010

Estados	Empresas do Semiárido	Total por Estado	Percentual
Alagoas	4	42	10%
Bahia	107	467	23%
Ceará	78	284	27%
Minas Gerais	22	1609	1%
Paraíba	23	66	35%
Pernambuco	72	247	29%
Piauí	13	33	39%
Rio Grande do Norte	56	113	50%
Sergipe	2	19	11%
Total	377	2880	13%

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados do MDIC (2011b)

Melão, abacaxi, manga, uva, melancia e castanha de caju são alguns dos principais produtos exportados no semiárido, em consequência do tipo de solo, clima e de importantes intervenções tecnológicas, como a exemplo da irrigação (POLL et al., 2011). Na tabela 3, observa-se a lista das frutas exportadas no semiárido entre janeiro e setembro de 2011. As

informações foram obtidas do site do MDIC, em consequência, a coluna que apresenta as frutas exportadas expõe a descrição semelhante aos padrões institucionais divulgados. Além disso, constata-se que Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte são os que mais negociam frutas com o exterior. Em contraste, nos Estados de Alagoas, Paraíba e Sergipe nenhuma fruta foi exportada até setembro de 2011.

Tabela 3 - Frutas exportadas no semiárido entre janeiro e setembro de 2011

(continua)

Estado	Município	Frutas exportadas	US\$	Total US\$	Total Estado
BA	Campo Formoso	Cocos frescos	5.275	5.275	23.840.863
		Mangas frescas ou secas	24.511.193	33.230.747	
	Casa Nova	Uvas frescas	6.797.295		
		Limões e limas frescos ou secos	1.921.073		
		Mamões (papaias) frescos	1.186		
	Feira de Santana	Morangos preparados ou conservados	49.712	352.750	
		Outras frutas, partes de plantas, preparadas/conservadas ou de outro modo	274.446		
		Abacaxis preparados ou conservados de outro modo	28.592		
	Juazeiro	Mangas frescas ou secas	11.849.530	14.618.908	
		Uvas frescas	2.747.086		
		Pomelos (<i>grapefruit</i>) frescos ou secos	19.200		
		Mamões (papaias) frescos	3.092		
	Livramento de Nossa Senhora	Mangas frescas ou secas	623.714	623.714	
	Nova Soure	Outras frutas congeladas n/ cozidas, cozidas em água/vapor	76.339	76.339	
	Paulo Afonso	Mamões (papaias) frescos	5.749	5.749	
Ribeira do Amparo	Melões frescos	1.057.302	1.057.302		
Sátiro Dias	Limões e limas, frescos ou secos	7.021.094	7.106.101		
	Mamões (papaias) frescos	85.007			
CE	Aracati	Outras frutas congeladas n/ cozidas, cozidas em água/vapor	3.092.636	4.192.458	
		Melões frescos	1.097.162		
		Figos frescos	2.660		
	Caucaia	Abacaxis frescos ou secos	166.694	482.453	
		Bananas frescas ou secas	123.415		
		Outras frutas secas	88.478		
		Misturas de frutas secas ou de frutas de casca rija	86.366		
	Icapuí	Mangas frescas ou secas	17.500	33.384.899	
		Melões frescos	29.605.610		
		Melancias frescas	2.725.760		
Mamões (papaias) frescos		652.451			
Itapipoca	Bananas frescas ou secas	401.078	13.418		
Cocos secos, sem casca, mesmo ralados	13.418				
Jaguaruana	Mangas frescas ou secas	1.187.202	1.187.202		

Tabela 3 - Frutas exportadas no semiárido entre janeiro e setembro de 2011

(conclusão)					
Estado	Município	Frutas exportadas	US\$	Total US\$	Total Estado
CE	Limoeiro do Norte	Bananas frescas ou secas	8.613.191	8.739.719	
		Melões frescos	112.589		
		Mamões (papias) frescos	12.289		
		Melancias frescas	1.650		
	Ubajara	Outras frutas congeladas n/ cozidas, cozidas em água/vapor	508.351	508.456	
		Outras frutas frescas	105		
MG	Jaíba	Limões e limas frescos ou secos	1.421.662	1.421.662	1.421.662
PE	Belém de São Francisco	Mangas frescas ou secas	9.574.995	9.574.995	60.576.226
		Lagoa Grande	Uvas frescas	666.642	
	Petrolina	Uvas frescas	29.183.156	50.334.589	
		Mangas frescas ou secas	15.458.663		
		Limões e limas, frescos ou secos	5.613.700		
		Melões frescos	77.881		
PI	Jaicós	Morangos congelados, não cozidos/cozidos em água/vapor	1.189		
		Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca	214.959	214.959	214.959
	Baraúna	Melões frescos	4.319.301	6.791.684	
		Mamões (papayas) frescos	1.611.728		
		Melancias frescas	860.655		
	Ipanguaçu	Bananas frescas ou secas	10.783.456	13.748.186	
		Mangas frescas ou secas	2.964.730		
	Jandaíra	Melões frescos	1.471.009	1.471.009	
	Macau	Melões frescos	1.695.249	1.695.249	
	RN	Mossoró	Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca	32.450.993	
Melões frescos			10.983.838		
Outras frutas de casca rija, outras sementes, preparadas/conservadas			996.909		
Pureza		Melancias frescas	755.835	1.346.494	
		Mamões (papayas) frescos	1.346.494		
Serra do Mel		Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca	193.226	193.226	
Upanema	Melancias frescas	198.704	200.984		
	Melões frescos	2.280			
Total					206.618.384

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados do MDIC (2011f)

Para alcançar essa inserção nas exportações, alguns obstáculos vêm sendo ultrapassados. Ao mesmo tempo em que há condições naturais favoráveis ao cultivo de determinados produtos, por outro lado, existem obstáculos, a exemplo da distância dos portos para exportação, instabilidade climática, preço dependente do mercado, câmbio da moeda, condições do solo, risco de pragas, dependência da tecnologia para o plantio, restrita disponibilidade de recursos financeiros e de pessoal capacitado. Dentre outras causas, as incertezas da demanda e produção internacionais influenciam significativamente a definição

dos preços. No Vale do Assu-RN, por exemplo, a produção na América Central e Europa, mesmo com períodos de safras distintos do Brasil, afeta a comercialização, a dinâmica entre oferta e demanda influencia o preço do produto e o percentual a ser negociado no mercado interno e externo.

Ao vivenciar situações adversas da localidade, como também da própria atividade da fruticultura e da legislação comercial dos países de destino, acredita-se que ações empreendedoras voltadas à conquista do mercado internacional são primordiais para as empresas da região. Como reconhecido na literatura, os empreendedores são fundamentais na identificação e exploração de oportunidades internacionais (NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Para enfrentar os diversos fatores para se internacionalizar, os empresários do semiárido passam a atuar num ambiente complexo, o que pode tornar as empresas mais competitivas por exigir delas produtos de qualidade, maquinário apropriado e interação com outros mercados, o que traz conhecimento e fortalece a firma. Com isso, parece oportuno investigar as exportadoras de frutas dessa região, a luz do arcabouço teórico de empreendedorismo internacional originado da interface entre empreendedorismo e negócios internacionais (MTIGWE, 2006).

1.1 Definição do problema de pesquisa

Há diversidade acerca do conceito de empreendedorismo, mas, é comum associá-lo à criação de empresas e à inovação. O fazer algo novo (criativo) e diferente (inovador) tem a finalidade de gerar riquezas para os indivíduos e agregar valor à sociedade (FILION, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Esse entendimento está em consonância com o pensamento clássico apresentado em 1911 por Schumpeter (1988), que compreende a ação do empreendedor relacionada à inovação e à criação de novos mercados, sendo esta a definição reconhecida no desenvolvimento deste trabalho.

O papel do empreendedor é também evidenciado no comércio exterior, especificamente no empreendedorismo internacional (EI). Trata-se de um tipo de empreendedorismo voltado à internacionalização (KEUPP; GASSMANN, 2009; MCDOUGALL, 1989; ZAHRA, 2005).

Nos EUA, os estudos de McDougall e Oviatt, iniciados no final da década de 1980, tornaram-se referência (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; MCDOUGALL, 2005a; OVIATT; MCDOUGALL, 2005b; OVIATT; MCDOUGALL, 2005c). Essa vertente vem se desdobrando e influenciando perspectivas teóricas tradicionais de internacionalização, como o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) que passou a contemplar o empreendedorismo no processo de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Além disso, percebem-se dois focos nas pesquisas de internacionalização, um deles está direcionado às pequenas empresas, enquanto que o outro estuda as grandes corporações. O primeiro grupo é formado pelo empreendedorismo internacional e a literatura de *born global* para tratar de novas empresas (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; FREEMAN; CAVUSGIL, 2007), enquanto que as demais abordagens como a do Ciclo do Produto (VERNON, 1966), do Processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988), do Modelo de Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), do Diamante de Porter (1999), da Perspectiva da Visão Baseada em Recursos (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; FAHY, 1998; SHARMA; ERRAMILI, 2004) dentre outras, fundamentam principalmente investigações de empresas com mais tempo de mercado.

No campo de pesquisa do EI, existe um número significativo de estudos voltados para as novas empresas internacionalizadas (ZAHRA; GEORGE, 2002) do setor tecnológico de países desenvolvidos (KEUPP; GASSMANN, 2009). São consideradas novas, aquelas internacionalizadas com até oito anos de existência (MCDOUGALL, 1989). Assim, essa vertente também influenciou o surgimento da perspectiva teórica de *born global* (BG) – empresas nascidas globais.

Atualmente, observa-se que o empreendedorismo internacional é um fenômeno presente nas empresas novas, antigas, pequenas e grandes, porém, a maioria dos pesquisadores ainda continua a centralizar as pesquisas nas firmas jovens e pequenas (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009). O que, de alguma maneira, dificulta descobertas capazes de ajudar nos avanços da área. Nessa linha, este trabalho tenta contribuir ao selecionar empresas maduras e de maior porte na tentativa de identificar sutilezas do fenômeno.

Há outros aspectos em torno do EI passíveis de discussão, a questão de como e por que algumas empresas se internacionalizam cedo e rapidamente é uma delas (KEUPP; GASSMANN, 2009). A tecnologia é identificada como uma das principais forças propulsoras

da aceleração da internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a). Por outro lado, diferentemente do *mainstream*, Welch e Welch (2004) elaboraram uma proposta teórica com dados empíricos de um caso do agronegócio, que não é comum por ser o EI tradicionalmente estudado nas empresas pequenas do setor de tecnologia. Nesse contexto, não foi essencialmente a tecnologia determinante, mas sim as redes de relacionamentos, as ações empreendedoras e as políticas tiveram papel fundamental para a internacionalização. Esse resultado expõe como o EI nas empresas do agronegócio é expressado e como a continuação de estudos nesse segmento poderá trazer revelações significativas ao campo de pesquisa, assim, foi também nesse sentido que se buscou colaborar.

Na literatura revisada, existem outras limitações, seja por tratar o contexto do EI apenas como cultura organizacional (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003), por considerar no modelo teórico de EI diferentes tipos de estratégias sem incluir as estratégias internacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002) e por ser rara a realização de estudos longitudinais (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARRJULA, 2009). Tal método é mais adequado para a identificação de ações empreendedoras na internacionalização ao longo do tempo (KEUPP; GASSMANN, 2009), sendo este o procedimento metodológico considerado nesta pesquisa para cobrir esse espaço.

Sob outra ótica, alguns pontos comuns são explorados. A análise crítica da literatura colaborou na identificação de seis dimensões do empreendedorismo internacional. Redes de relacionamentos (WELCH; WELCH, 2004), propensão à adaptação (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), oportunidades internacionais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), capacidade de inovar (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003), atitude face ao risco (ZAHRA; GEORGE, 2002) e desenvolvimento de recursos competitivos (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) estão presentes no EI, fazendo com que se perceba a multidimensionalidade do fenômeno (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Observa-se nas fases, de forma intermitente, as seis dimensões ou a variação delas que ao longo do processo de internacionalização são expressas por eventos marcantes. Tais fases acontecem intermitentemente por não ter intervalos regulares e pré-definidos para surgirem. Esse discernimento se fundamenta no esclarecimento de Dimitratos e Plakoyannaki (2003, p. 205) que o entendem: “Como um fenômeno processual, o EI pode envolver numerosas fases [...] com linearidade ou descontinuidade ao longo do tempo”. Compreensão semelhante, possui Keupp e Gassmann (2009, p. 614):

Acreditamos que, assim como a internacionalização, o empreendedorismo é um processo, ao invés de um fenômeno estático. É essencialmente um comportamento previsto que se desenvolve ao longo do tempo e interage com o seu meio ambiente. Isto implica que as pesquisas futuras de EI devem ser consideradas como uma intersecção de internacionalização e o espírito empresarial e podem se beneficiar mais de projetos de pesquisa longitudinais.

Mesmo defendendo pontos de vista similares, tanto Dimitratos e Plakoyannaki (2003) quanto Keupp e Gassmann (2009) não adotaram essa orientação, apenas fizeram essa inferência baseando-se nos resultados de suas investigações, trata-se de uma oportunidade na literatura, explorada nesta pesquisa. Assim, defende-se a seguinte **proposição central**: determinado o contexto, o empreendedorismo internacional ocorre por meio da incidência intermitente de um conjunto de dimensões no processo de internacionalização.

Nessa perspectiva processual, o contexto também é fundamental no empreendedorismo internacional. A identificação e a exploração de oportunidades são dinâmicas e dependentes da situação ambiental (VENKATARAMAN et al., 2012), outrossim, mostra-se como um componente que traz um entendimento mais harmônico e completo do EI. Devido ao enfoque contextual, observa-se que diferentemente dos países europeus, o mercado brasileiro é extenso e vem se desenvolvendo. Especialmente no que se refere ao poder de compra dos consumidores que está aumentando e comprovadamente resistindo às crises internacionais (OLIVEIRA JR., 2011). Aspectos que atraem investidores e afetam as empresas exportadoras na decisão de destinar os produtos e serviços ao mercado doméstico em detrimento do externo, o que é comum na comercialização de frutas.

O alto grau de incerteza é outra característica da agroindústria brasileira. No âmbito da fruticultura, a estiagem (seca), clima, variação do câmbio, dimensão da safra doméstica e dos concorrentes internacionais influenciam diretamente as negociações. As frutas frescas são perecíveis, o que requer cuidados na cadeia produtiva, desde a produção que exige elevado grau de qualidade até o manuseio por meio de embalagens especiais e climatização no armazenamento, implicando no esforço de transportar os produtos em tempo reduzido (CARVALHO; MIRANDA, 2009).

Nesse processo de internacionalização, exige-se dos empreendedores habilidades peculiares para adaptar as empresas devido às exigências globais, assim como aos fatores particulares da fruticultura, o que reforça a observação contextualizada das ações dos empreendedores (ACS; DANA; JONES, 2003). Tais características do campo empírico selecionado podem trazer revelações importantes ao EI.

Assim, explicados alguns fatores do campo empírico, revela-se que no referencial teórico são apresentados um *framework* e proposições que foram submetidos aos dados coletados. Embora os construtos sejam previstos de início, com o apoio das informações coletadas no campo, fez-se a verificação da consistência do *framework* com espaço para emersão de novos construtos. Após essa etapa, no final do trabalho, apresenta-se o *framework* conclusivo, sob orientações da Teoria Adaptativa de Layder (1998) discutida no capítulo 3.

A formulação do problema desta pesquisa se baseia em importantes discussões teóricas que foram apresentadas a partir da revisão de literatura. Com isso, espera-se contribuir no desenvolvimento do conhecimento da área de EI ao realizar um estudo longitudinal em quatro empresas de grande porte da fruticultura localizadas no semiárido brasileiro, na perspectiva processual e contextualizada para compor um *framework* analítico, evitando assim, a transposição indiscriminada de referências internacionais sem considerar as particularidades do local e objetos investigados. A dinâmica dos países em desenvolvimento pode apresentar idiosincrasias distintas daquelas presentes em nações mais avançadas, seja em relação às decisões políticas, grau de capacitação ou conhecimento da mão-de-obra (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

Diante do que foi apresentado, a investigação está norteada pelo seguinte problema de pesquisa: *Determinado o contexto, quais principais características que compõem o framework de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura?*

1.2 Objetivos da pesquisa

A seguir, os objetivos do estudo são apresentados.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um *framework* analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização;

- II. Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas;
- III. Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional;
- IV. Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional.

1.3 Justificativa da escolha do tema

A maior parte da literatura de internacionalização é originada de nações desenvolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 2009), entretanto, há necessidade de se ter propostas teóricas condizentes com o contexto de países emergentes (GAO et al., 2010; KOVACS, 2009; KOVACS; MORAES, 2005). De modo geral, é incipiente o desenvolvimento de teorias que consideram as especificidades do contexto nacional, sendo muitas das pesquisas tentativas frustradas de adequar a teoria produzida no exterior ao campo empírico brasileiro (BERTERO; KEINERT, 1994). Cabe afirmar que a relevância de uma doutrina está na relação homem-mundo, em que a teoria e a prática se relacionam quando existe a preocupação com o desenvolvimento humano (PEREIRA, 2003).

Por outro lado, a apresentação de *frameworks* aplicáveis unicamente a contextos de países desenvolvidos ou a nações emergentes não aparenta ser o caminho mais adequado para a consolidação de um campo de conhecimento. Não se está negando a existência de particularidades das diferentes regiões, mas alertando para a concretização de uma teoria mais integradora.

Evidencia-se também que a teoria de EI precisa de empenho dos estudiosos para legitimá-la. Há autores que trabalham nesse sentido e vêm discutindo o assunto em edições especiais de periódicos internacionais e fóruns direcionados ao EI, desde 1996, sendo essas, demonstrações do crescente interesse acadêmico no tema (JONES; COVIELLO; TANG, 2011; OVIATT; MCDOUGALL, 2005a). Além disso, o *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (DANA, 2004) e o *Journal of International Entrepreneurship*, periódico internacional especializado em EI, são duas publicações relevantes na área, que devem ser mencionadas diante de sua contribuição acadêmica.

Por entender que se trata de um campo do conhecimento relativamente novo e, como salientado, necessita de consolidação (KEUPP; GASSMANN, 2009), este trabalho tem o desafio de apresentar um *framework* mais consistente de empreendedorismo internacional. A consistência se refere no uso adequado da teoria de EI, que está fundamentada essencialmente

nos dados de países desenvolvidos, às particularidades enfrentadas por firmas localizadas numa economia emergente. Elementos contextuais são observados, pois, as mudanças econômicas e políticas que têm ocorrido em muitas das nações em desenvolvimento promovem distintas e dinâmicas configurações para o estudo de EI em novos contextos (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012) e tais particularidades devem ser observadas.

A análise de 88 artigos sobre EI em países de economia emergente publicados entre 1989 e 2010 revela que 16 se referem a empresas da América Latina e apenas um deles retrata o empreendedorismo internacional no Brasil (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012). Percebe-se, com isso, uma oportunidade para os pesquisadores brasileiros, além de ser mais uma justificativa para explorar a temática.

Ademais, existe a preocupação de fornecer informações que possam colaborar no avanço da ciência administrativa, por meio da apresentação de uma abordagem teórica. Sendo assim fundamental, delimitar o conceito de teoria que, para Layder (1993), trata-se de relacionamentos ou agrupamentos integrados de conceitos, proposições e visões de mundo.

Por outro lado, diferentes pesquisadores concordam que a relevância teórica está na contribuição e não na definição do termo (CORLEY; GIOIA, 2011; SUTTON; STAW, 2003; VAN DE VEN, 1989; WHETTEN, 2003). O periódico *Academy of Management Review* já tinha alertado à questão, ao lançar dois números especiais, em 1989 e 1999, sobre como publicar pesquisas com efetiva contribuição teórica.

A originalidade e a utilidade são duas das dimensões orientadoras na elaboração de uma teoria. Corley e Gioia (2011) explicam que a originalidade acontece de modo incremental e revelador, enquanto que a utilidade está na prática e no âmbito científico. Nesta investigação, a proposta é ser original de maneira incremental e apresentar contribuições para a prática e a teoria de forma relacionada. Diante dessas recomendações, são indicadas, nesta e na seção de procedimentos metodológicos, as vias percorridas ao longo do desenvolvimento deste trabalho com o intuito de apresentar resultados capazes de aprimorar o que vem sendo pesquisado sobre empreendedorismo internacional.

Outro aspecto a ser considerado é que o estudo faz parte da linha de pesquisa de “Internacionalização de Empresas Brasileiras” do grupo de pesquisa “Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações” - CEO - do PROPAD/UFPE, a qual já realizou, dentre outras, investigações sobre o processo de internacionalização de empresas localizadas em Belo Jardim (BARBOSA, 2008) e Petrolina (KOVACS, 2009; OLIVEIRA, 2007), ambas, cidades do semiárido brasileiro. Este trabalho então, faz parte da agenda de pesquisa do grupo e visa agregar conhecimento na área de negócios internacionais.

Além da justificativa teórica, esta investigação tem como foco a internacionalização de empresas estabelecidas numa área peculiar onde os seus residentes enfrentam condições climáticas adversas na maior parte do ano. Diante dessa conjuntura do semiárido, acredita-se que as empresas e a população da região sejam beneficiadas de alguma forma com a realização desta tese.

Os resultados da pesquisa, publicados por meio da descrição das ações empreendedoras no processo de internacionalização e a apresentação do *framework* de empreendedorismo internacional, poderão ser adotados como instrumento para a tomada de decisão de empresários que atuam no comércio exterior. Assim como, por dedicar especial atenção à necessidade de oferecer aos gestores que trabalham com as estratégias internacionais informações que possam melhorar suas atividades empresariais e como consequência, a efetiva atuação face à competição internacional.

Além disso, a autora possui motivações particulares que de certo modo podem fortalecer os argumentos apresentados. A primeira delas, é por ser docente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, instituição que tem por missão oferecer condições ao crescimento da região, e tal qual a universidade, a autora também é sensível às questões limitantes do semiárido. Diante de tais particularidades, acredita-se que o empreendedorismo internacional seja uma das temáticas de negócios internacionais mais viável quando se trata da elaboração de um arcabouço teórico com vistas à expansão da internacionalização de empresas na localidade.

Espera-se que os resultados sejam utilizados para o desenvolvimento do país e do semiárido com a elaboração de políticas públicas adequadas ao comércio exterior, viabilizando também melhores condições para o fortalecimento de transações internacionais, assim, proporcionando à sociedade mais oportunidades. Esse compromisso que contempla o diálogo entre a prática e a teoria é de fundamental importância (GOODMAN, 1999) para os estudos de Administração (HACKMAN, 1999).

Sendo assim, justifica-se a realização do estudo por ter o intuito de contribuir no panorama empresarial, no desenvolvimento regional e na construção do conhecimento científico de empreendedorismo internacional com a apresentação de um *framework* analítico que contempla aspectos teóricos e práticos do fenômeno. Diante do exposto, o quadro 1 traz algumas questões que norteiam e justificam esta pesquisa.

Quadro 1 - Compromissos na elaboração de uma teoria

Questões importantes para se construir uma teoria (WHETTEN, 2003)	Compromissos desta pesquisa
O que é novo?	É o primeiro trabalho que se propõe a elaborar um <i>framework</i> de EI no Brasil com dados empíricos do processo de internacionalização de empresas da fruticultura do semiárido. Além de investigar o contexto do agronegócio, empresas de maior porte foram selecionadas em busca de descobertas.
E daí?	Ao considerar a existência de determinados construtos do empreendedorismo internacional na internacionalização das empresas analisadas, acredita-se que haverá influências nas pesquisas futuras de EI. No Brasil, o assunto é pouco estudado nas empresas do agronegócio, não obstante o trabalho do CEO.
Por que dessa forma?	Ao atender a mercados localizados no exterior, as empresas necessitam de esforços, sejam eles relacionados à inovação, à visão empreendedora ou até mesmo à atitude face aos riscos. Entendendo o fenômeno por essa perspectiva, optou-se por estudar o empreendedorismo internacional para apresentar uma proposta mais consistente à realidade empresarial.
Bem feito?	As ideias iniciais dessa proposta foram construídas gradativamente. Estudos anteriores e atuais são considerados e, o argumento aqui exposto contou com o apoio de debates ocorridos no grupo de estudos de internacionalização da UFPE em conjunto com o orientador e na disciplina de Seminário de Tese do doutorado do PROPAD/UFPE.
Bem elaborado?	Na exposição do <i>framework</i> , busca-se expor os argumentos de modo acessível, dentro dos padrões científicos.
Por que agora?	Acredita-se que apenas atualmente essa proposta foi elaborada porque nos estudos realizados em países estrangeiros, por exemplo, naqueles localizados na Europa, as transações comerciais entre nações acontecem como um fenômeno tradicional. Nesse cenário, a atenção ao esforço de se concretizar efetivamente a internacionalização não seria concebido como tão dependente do empreendedor.
Quem se importa?	Esse <i>framework</i> tentará não apenas demonstrar os elementos a serem considerados no EI, mas se antecipar no intuito de apontar caminhos para os praticantes e teóricos da área.

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Quanto à estrutura, além da introdução, esta tese de doutorado está organizada em mais cinco seções. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica. Em seguida, no terceiro, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados. No capítulo quatro expõe-se e analisa-se os resultados. Para finalmente, apresentar as considerações finais que antecedem as referências e apêndices.

2 Referencial teórico

A temática de empreendedorismo internacional é apresentada, com base em autores clássicos e contemporâneos. O capítulo estrutura-se em quatro principais seções, a primeira delas discute os diferentes conceitos de empreendedorismo internacional, a segunda parte fundamenta-se na análise de sete modelos teóricos de EI. Depois, o panorama dos estudos de EI no Brasil é explanado para, finalmente, expor o *framework* proposto acompanhado pelas proposições de pesquisa que estão alinhadas à proposição central exposta no capítulo da introdução.

2.1 Conceitos de empreendedorismo internacional

A internacionalização pode ocorrer por diferentes causas. Na visão dos economistas, as motivações são decorrentes da fase do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966), das imperfeições no mercado (HYMER, 1983) e do aumento da concorrência no país de origem (VERNON, 1966). Enquanto que no entendimento dos autores organizacionais, a identificação de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a estagnação do mercado interno (ROOT, 1994), a transação de recursos (PORTER, 1999), a tecnologia (DHANARAJ; BEAMISH, 2003), a cooperação entre rivais (PORTER, 1999), o tamanho da empresa (DHANARAJ; BEAMISH, 2003), o objetivo de prospectar vendas imediatas (ROOT, 1994), os incentivos governamentais do país hospedeiro (PORTER, 1999; ROOT, 1994), e as redes de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; PORTER, 1999) são alguns dos motivos que levam uma empresa a se internacionalizar.

Ao reconhecer os desafios que perpassam a internacionalização e o papel do dirigente nesse processo, o empreendedorismo internacional (EI) surge como uma orientação teórica que enfatiza questões que não foram amplamente discutidas nos modelos clássicos de internacionalização e empreendedorismo. Morrow (1988) foi o primeiro a escrever sobre o tema. Todavia, McDougall (1989) é considerada pioneira por realizar a primeira pesquisa teórico-empírica (ACS; DANA; JONES, 2003). Em 2009, o estudo de empreendedorismo internacional completou duas décadas, fato que motivou a elaboração de estudos bibliográficos que sumarizam e avaliam o estado da arte da teoria (COOMBS; SADRIEH;

ANNAVARJULA, 2009; COVIELLO; JONES, 2004; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; COVIELLO; MCDUGALL; OVIATT, 2012; KEUPP; GASSMANN, 2009; KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012). Por meio desses artigos, foi possível elaborar na tabela 4 uma lista com os periódicos internacionais que possuem conteúdo de EI.

Tabela 4 - Lista de periódicos com conteúdo de Empreendedorismo Internacional

Periódicos Internacionais	Quantidade de artigos por referência			
	Autores			
	<i>Coviello e Jones (2004)</i>	<i>Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009)</i>	<i>Keupp e Gassmann (2009)</i>	<i>Kiss, Danis e Cavusgil (2012)</i>
	Período de análise de cada referência			
	1988 a 2002	1982 a 2002	1994 a 2007	1989 a 2010
	Foco de análise dos autores			
<i>Método (Internacional)</i>	<i>Teórico-empírico (Internacional)</i>	<i>Teórico-empírico e método (Internacional)</i>	<i>Teórico-empírico (Economias emergentes)</i>	
Academy of Management Journal	6	8	8	
Academy of Management Review			1	
Entrepreneurship Theory and Practice	10	19	18	14
Entrepreneurship and Regional Development		1		
Frontiers of Entrepreneurship Research		29		
Global Focus	2			
Harvard Business Review		2		
International Business Review				4
International Marketing Review		2		
International Small Business Journal		4		3
Journal of Business Venturing	8	34	27	8
Journal of Developmental Entrepreneurship				12
Journal of Euro-Marketing	1			
Journal of International Business Studies	3	9	20	9
Journal of International Entrepreneurship				12
Journal of International Management	3			
Journal of International Marketing	9	1		
Journal of Management			5	
Journal of Small Business Management		23	32	4
Journal of World Business			10	5
Management International Review		7	14	1
Research Policy			1	
Small Business Economic	1	10	39	14
Strategic Management Journal	1	3	4	
Technovation				2
Outros	10			
Total	54	152	179	88

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Journal of International Business Studies, Journal of Small Business Management e Small Business Economic divulgam com maior frequência artigos sobre empreendedorismo internacional. Observa-se também que no desenvolvimento, os autores tiveram focos distintos e apenas Kiss, Danis e Cavusgil (2012) consideraram a revista especializada *Journal of International Entrepreneurship*. Por outro lado, salienta-se que Jones, Coviello e Tang (2011) não indicaram a quantidade de artigos revisados por periódico, portanto, não são contemplados na tabela 4.

Ao analisar o enfoque teórico dessas referências, são apontadas algumas considerações. A premissa principal desse campo é que a internacionalização é uma condição necessária para a sobrevivência do empreendimento (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009) e a comercialização com o exterior está no centro da discussão e traz vantagens empresariais, como a ampliação da possibilidade de lucro.

Embasados na revisão de 323 artigos, Jones, Coviello e Tang (2011) classificam as pesquisas em três tipos. O tipo A é formado por estudos de internacionalização empreendedora, está voltado para empreendedorismo, capital social, questões organizacionais, tipos de empreendimentos, internacionalização e redes. O tipo B enfoca a comparação internacional de empreendedorismo, especificamente, compara o empreendedorismo por países e/ou culturas. Enquanto que o tipo C aborda a comparação do empreendedorismo internacional entre nações ou culturas. Nessa classificação, esta tese pode ser considerada como do tipo A, por se debruçar na investigação das ações empreendedoras, internacionalização, redes e estratégia (questões organizacionais).

As pesquisas de EI realizadas nos países emergentes são examinadas por Kiss, Danis e Cavusgil (2012). Os autores analisaram 88 artigos publicados em quatorze periódicos internacionais, perceberam com isso, uma concentração significativa de pesquisas sobre a China e a Rússia e observaram que as empresas de países como Costa Rica, Jamaica e Chile se internacionalizam sistematicamente por um processo planejado.

O EI possui algumas características que o distingue do empreendedorismo tradicional. O empreendedorismo está relacionado à criação de um novo negócio por parte do empreendedor (FILION, 1999; OLIVEIRA, 2011), é um entendimento também compartilhado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2010). Mas, no empreendedorismo internacional a questão não está apenas na criação de negócios, o ponto central consiste na forma em que ocorre o processo de internacionalização.

O empreendedorismo internacional está presente nas firmas que se internacionalizam por meio de ações empreendedoras que podem ou não ser implementadas pelo proprietário (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

O empreendedor é fundamental, com isso, Oliveira (2011, p. 2) ressalta a importância de entender que: “[...] o empreendedorismo se refere à ação de empreender, enquanto que o empreendedor é o indivíduo que executa tal ação”. Nesse aspecto, o empreendedorismo internacional é semelhante ao empreendedorismo tradicional, pois a sua existência depende de ações empreendedoras.

As atitudes do empreendedor na empresa para entregar produtos e serviços ao mercado internacional por meio da exportação com a fabricação doméstica ou de operação em países estrangeiros, fazem do empreendedorismo internacional uma área do conhecimento distinta (MCDOUGALL, 1989). O pressuposto aqui defendido é o de que existe um conjunto de dimensões típicas que promovem o EI, algumas delas serão apresentadas nas seções subsequentes deste capítulo e decorrem da revisão bibliográfica e outras puderam emergir nos dados coletados na fase empírica.

Para aprofundar a discussão, realiza-se um exercício de reflexão com base nos conceitos de EI apresentados por autores que são referência na área (ver quadro 2). Alguns construtos se destacam, a saber: atitude face ao risco, inovação, internacionalização, oportunidades internacionais, processo, recursos competitivos e vantagem competitiva.

No empreendedorismo internacional, o risco está no investimento realizado para atender o mercado internacional, na negociação com os compradores que muitas vezes não tem garantias de pagamento (MCDOUGALL, 1989) e no modo de entrada no exterior (WELCH; WELCH, 2004). Embora, tenha sido contemplada apenas na conceituação de Mtigwe (2006), a sua discussão é considerada por diferentes autores que serão apresentados ao longo do desenvolvimento deste capítulo. A atitude face ao risco, além de ser um fator preponderante na literatura clássica de empreendedorismo, vem ganhando espaço nos estudos de internacionalização. Tajeddini e Mueller (2009) argumentam que o comportamento de enfrentar os riscos faz parte das características do empreendedor, sendo uma das dimensões mais relevantes.

Quadro 2 - Conceitos de Empreendedorismo Internacional

Construtos-chave	Autores	Conceitos de EI	Destques do conceito de EI
Atitude face ao risco	Mtigwe (2006)	“Um processo de criação de valor exercido pela gestão corajosa na qual o engajamento individual inovador, pró-ativo, o comportamento favorável a enfrentar risco calculado projetado para processar as oportunidades de negócios no exterior apresentadas pelas imperfeições e sucesso do mercado multinacional e por recompensas financeiras e não-financeiras” (MTIGWE, 2006, p. 17)	- criação de valor - gestão corajosa - inovação - pró-atividade - propensão ao risco calculado - oportunidades no exterior
Inovação	Mtigwe (2006) e Zahra e George (2002)	“O processo de descoberta criativo e exploração de oportunidades que se encontram fora dos mercados domésticos de uma empresa na busca de vantagem competitiva” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 261)	- processo - descoberta de modo criativo - inovação no empreendedorismo - oportunidade fora do mercado doméstico - vantagem competitiva
Internacionalização	Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009) e McDougall (1989)	“[...] desenvolvimento de novas empresas internacionais ou start-ups que desde o início se engajam em negócios internacionais, assim tem suas operações de domínio como internacionais desde os estágios iniciais de operação da firma” (MCDOUGALL, 1989, p. 387)	- restrito às novas empresas e start-ups - internacionalização ocorre no início das operações - negócios internacionais
Oportunidades internacionais	Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), Mtigwe (2006), Oviatt e McDougall (2005a) e Zahra e George (2002)	“Empreendedorismo internacional é um processo de toda a organização que está incorporado na cultura organizacional da empresa e que procura, por meio da exploração de oportunidades no mercado internacional, gerar valor” (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003, p. 189)	- processo - como cultura organizacional, seguido por toda a empresa - oportunidades no mercado internacional - geração de valor
Processo	Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009), Mtigwe (2006) e Zahra e George (2002)	“[...] processo pelo qual os mercados internacionais são usados na descoberta, criação e/ou exploração de produtos e serviços futuros” (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009, p. 26)	- processo - mercados internacionais - criação de produtos e serviços
Recursos competitivos	Oviatt e McDougall (1994)	“Uma nova empresa internacional é como uma organização de negócios, que, desde o início, visa obter uma significativa vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos e da venda de resultados em vários países” (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, p. 49)	- restrito às novas empresas - internacionalização ocorre no início das operações - vantagem competitiva - destaca os recursos
Vantagem competitiva	Oviatt e McDougall (1994) e Zahra e George (2002)	“Empreendedorismo internacional é a descoberta, a adoção, a avaliação e a exploração de oportunidades, além das fronteiras nacionais, para criar produtos e serviços futuros” (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a, p. 540)	- oportunidades além das fronteiras nacionais - criação de produtos e serviços (inovação)

Fonte: Elaboração da autora (2012)

A inovação é também primordial, trata-se de um dos fatores que caracteriza o EI como área do conhecimento. Permite a identificação de oportunidades internacionais, delimita a configuração da cadeia de suprimentos, seleciona áreas a serem internacionalizadas, define caminhos únicos para passar valor ao consumidor e contribui na identificação de oportunidades (MTIGWE, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002). Essa proposta mais ampla se diferencia do que Oviatt e McDougall (2005a) defendem, por limitar a inovação aos produtos e serviços comercializados internacionalmente.

A internacionalização é enfatizada em algumas das conceituações, o que está em completa conformidade com a proposta teórica do empreendedorismo internacional. As atividades empresariais se voltam ao exterior (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009) e podem iniciar o negócio, motivadas por essa razão (MCDUGALL, 1989).

O processo de exploração de oportunidades internacionais é um dos elementos-chave do empreendedorismo internacional. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) reconhecem o EI como sendo um processo que ocorre em determinado contexto, aproximando-se do entendimento de Mtigwe (2006). Em relação às oportunidades no mercado internacional, Zahra e George (2002) defendem que a sua exploração pode ser influenciada pela criatividade empreendedora de vários membros do time gerencial. Enquanto que para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), a identificação de oportunidades é insuficiente, a habilidade de explorá-las é essencial, argumento semelhante ao defendido por Oviatt e McDougall (2005a).

A questão processual do empreendedorismo internacional é percebida por autores contemporâneos. Há pesquisadores que entendem o EI como um processo em si (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009), podendo também ser motivado pela busca para conquistar a criação de valor (MTIGWE, 2006) e descobrir oportunidades (ZAHRA; GEORGE, 2002). É um fenômeno que tende a ser melhor observado em um período mais longo de tempo, devido ao seu caráter processual.

Os recursos competitivos apoiam a internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 1994) para se alcançar a vantagem competitiva. Os recursos não apenas precisam ser heterogêneos e imóveis, mas também, valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – elementos do modelo VRII (BARNEY, 1991) ou ter organização para explorá-los, constituindo o modelo VRIO (BARNEY, 2002). Nesse sentido, o capital financeiro, o físico, o humano e o organizacional são categorias de recursos. Quanto às capacidades, são reconhecidas como atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos recursos, enquanto que as competências favorecem à implementação das estratégias (BARNEY, 2002).

Para conquistar a vantagem competitiva, as ações do empreendedor no processo de internacionalização não estão restritas apenas ao crescimento da firma (PENROSE, 2006), mas engloba a sua diferenciação perante os concorrentes por meio da vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2002; PORTER, 1999; SHARMA; ERRAMILI, 2004). Sendo assim, a obtenção de vantagem competitiva é uma das preocupações centrais do EI (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002) para se ter a “criação de valor” (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003, p. 189; MTIGWE, 2006, p. 17) e permanecer no mercado.

Na ordem cronológica das publicações que conceituam o EI, são observados os avanços e contribuições de cada uma delas. A primeira denominação foi apresentada por McDougall (1989) que conseguiu delimitá-lo nas empresas novas ou *start-ups* que se internacionalizavam desde o início das operações. Aspecto compartilhado também por Oviatt e McDougall (1994), mas que tiveram o cuidado de complementar o conceito ao indicar a utilização de recursos e a venda em vários países como mecanismos para obter vantagem competitiva. Após oito anos, Zahra e George (2002) descartaram a visão limitada de se ter o EI restrito a novas empresas, na definição deles, a essência do termo está no processo de descoberta e exploração de oportunidades fora do país em busca da vantagem competitiva. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) concordam plenamente com Zahra e George (2002) e contribuem ao incorporar a cultura organizacional ao EI, o que significa um processo que engloba toda a empresa. O texto de Oviatt e McDougall (2005a) se assemelha ao de Zahra e George (2002) e tem o propósito de não mais insistir no pressuposto original de ser o EI unicamente para novas empresas. Mtigwe (2006) apresenta uma abordagem bem mais completa que as dos autores anteriormente citados, ao explicitar o papel do indivíduo inovador, pró-ativo e que assume riscos, além de corroborar a importância da criação de valores e o acesso às oportunidades. Por fim, Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009) se restringem aos produtos e serviços de acordo com as necessidades dos mercados internacionais.

Diante da revisão dos conceitos de EI apresentados no quadro 2, pode-se alcançar uma compreensão conceitual acerca do fenômeno. Portanto, com base nessa análise, o empreendedorismo internacional é resultante do *processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva com a internacionalização.*

2.2 Modelos de empreendedorismo internacional

Sete modelos teóricos de EI são revisados e embasam a elaboração do quadro 3. Na primeira coluna são apresentados os autores, em seguida as bases teóricas, o método, os fatores relevantes e, por fim, as limitações de cada proposta. A partir da análise, são identificados os principais alicerces teóricos que sustentam os *frameworks* dos autores, destacando-se negócios internacionais e empreendedorismo (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011) e administração estratégica, em algumas referências.

As três primeiras colunas do quadro 3 são descritivas, o que permite suplantá-las para aprofundar a discussão com base nas duas últimas colunas. Diante dos fatores relevantes se revela a complexidade do EI (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011). Um dos modelos está voltado especificamente às novas empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), o que pode ser uma visão limitada. Há uma diversidade na composição do EI, destacando-se a extensão, a velocidade e o escopo (ZAHRA; GEORGE, 2002), assim como, a possibilidade da existência de algumas dimensões, identificadas como orientação para o mercado estrangeiro, aprendizagem, propensão à inovação, atitude ao risco internacional, *networking* e motivação (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003). Nessa proposta, o EI é compreendido como parte da cultura organizacional, em que, diferentes sujeitos são capazes de realizar ações empreendedoras que colaborem no processo de internacionalização.

Os fatores relevantes são classificados nesta tese como internos e externos à empresa. Os recursos (incluem a inovação e a tecnologia) (WELCH; WELCH, 2004; ZAHRA; GEORGE, 2002), a cultura organizacional (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003), a vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), a governança, as ações e as estratégias implementadas pelo empreendedor (ANDERSSON, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002), as *networks* (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a; WELCH; WELCH, 2004), a aprendizagem e o conhecimento (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003; WELCH; WELCH, 2004) são internos à firma.

Quadro 3 – Modelos teóricos de Empreendedorismo Internacional

Descrição			Análise crítica (contribuição x restrição)	
<i>Autores</i>	<i>Bases teóricas</i>	<i>Método</i>	<i>Fatores relevantes</i>	<i>Limitações</i>
Oviatt e McDougall (1994)	Negócios internacionais, empreendedorismo e administração estratégica	Revisão de literatura	- transação/pró-atividade - não necessariamente há investimentos diretos - recursos únicos e vantagem competitiva sustentável - ativo: localização no exterior/governança e <i>network</i>	- volta-se para novas empresas - estático
Andersson (2000)	Negócios internacionais e empreendedorismo	- Estudo de caso qualitativo longitudinal, 3 empresas grandes e maduras da Suécia (produtos de borracha)	- ações empreendedoras - internacionalização como mudança estratégica - relação entre estrutura e processo - estrutura: macro e meso ambientes; firma e empreendedor - processo: estratégias e internacionalização	- pouco uso da literatura específica de EI - uso apenas das abordagens do Paradigma Eclético e Uppsala
Zahra e George (2002)	Empreendedorismo internacional, negócios internacionais, empreendedorismo e administração estratégica	Revisão de literatura	- ambiente interno e externo - estratégias: genéricas, funcionais e modos de entrada - recursos e vantagem competitiva/oportunidade - dimensões do EI: extensão, velocidade e escopo	- dimensões limitadas do EI - nos fatores estratégicos, faltam as estratégias internacionais
Dimitratos e Plakoyannaki (2003)	Empreendedorismo internacional, negócios internacionais, empreendedorismo, administração estratégica e comportamento organizacional	Revisão de literatura	- cultura organizacional - processo; inovação - aprendizagem, <i>network</i> e risco - motivação - ações empreendedoras são ampliadas aos demais membros da empresa	- EI como cultura organizacional
Welch e Welch (2004)	Empreendedorismo internacional, negócios internacionais, empreendedorismo E administração estratégica	- Estudo de caso qualitativo - empresa exportadora da Austrália de açúcar, longitudinal	- aprendizagem, <i>network</i> , risco - política de proteção governamental - cadeia de suprimentos - desenvolvimento de capacidades (inovação) - políticas empreendedoras - processo (internacionalização)	- apresenta um modelo de internacionalização, assim, não propõe um modelo com as dimensões de EI
Oviatt e McDougall (2005a)	Empreendedorismo internacional, negócios internacionais, empreendedorismo e administração estratégica	Revisão de literatura	- tecnologia - <i>network</i> /oportunidade - conhecimento - modelo viabiliza a pesquisa quantitativa - empreendedor	- requisito: tecnologia - volta-se para a velocidade da internacionalização
Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)	Empreendedorismo internacional, negócios internacionais e empreendedorismo	- Estudo de caso único (médio porte) - qualitativa - setor: farmacêutico	- empreendedor - processo e <i>network</i> - recursos e oportunidade - aprendizagem/conhecimento - confiança/comprometimento - experiência; dinâmico - processo (internacionalização)	- modelo genérico de internacionalização, não propõe um modelo de EI

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Enquanto que, a oportunidade (ZAHRA; GEORGE, 2002) e as políticas protecionistas do governo (WELCH; WELCH, 2004) são fatores do contexto externo. A partir dessa análise, identifica-se uma tendência por parte dos autores de enfatizar mais o ambiente interno em detrimento do externo.

A interpretação dos sete modelos também mostra, a trajetória e contribuições à área de EI realizadas pelos pesquisadores ao longo dos anos. A proposta inicial de Oviatt e McDougall (1994) traz avanços para o campo de conhecimento ao reconhecer que as mudanças, tecnologia e inovação facilitam a inserção das novas empresas no contexto internacional, isso significa que montar uma subsidiária não é um pré-requisito para o EI. As redes de relacionamentos fortalecem a confiança e minimizam os riscos da internacionalização, assim como, os recursos únicos. Na concepção dos autores, esses são os elementos a serem considerados quando se pretende ter vantagem competitiva sustentável.

Outro enfoque é dado por Andersson (2000), ao argumentar que as ações empreendedoras sejam implementadas por pessoas na empresa independente da função formal. Não é necessariamente, o proprietário que terá iniciativas desse tipo, um gestor, diretor, qualquer funcionário com essa capacidade poderá fazê-las. A pesquisa de Andersson (2000) refuta a compreensão de EI como restrito apenas para novas e pequenas empresas como apresentado por Oviatt e McDougall (1994). Enquanto que os argumentos de Zahra e George (2002) se aproximam mais do estabelecido por Andersson (2000) quando desenvolve um conceito de EI que não exclui as empresas de tamanho maior e com mais tempo de atuação.

Por sua vez, ao relacionar os trabalhos de Zahra e George (2002), Oviatt e McDougall (1994) e Dimitratos e Plakoyannaki (2003), identificam-se semelhanças, essas pesquisas têm a inovação e a tomada de risco como elementos primordiais para o empreendedorismo internacional. A colaboração desse terceiro modelo está no reconhecimento da influência do ambiente externo que afeta o padrão e o resultado do EI, de várias maneiras, a saber: características da indústria – intensidade da rivalidade doméstica e internacional; crescimento doméstico limitado; restrição da política governamental; ambiente institucional (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Assim como Zahra e George (2002), Welch e Welch (2004), Oviatt e McDougall (2005a) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), Dimitratos e Plakoyannaki (2003) incluíram na pesquisa a literatura de EI, em conjunto com empreendedorismo e negócios internacionais,

conduzindo a discussões mais robustas e aprofundadas. A oportunidade internacional e as redes de relacionamento são cruciais, sendo essas, mais um consenso entre os autores.

As questões processual, contextual e de aprendizagem que foram implicitamente comentadas por Andersson (2000) são exploradas por Dimitratos e Plakoyannaki (2003) que tem o EI como uma cultura organizacional. Por esse parâmetro, a cultura da empresa permite a aprendizagem na internacionalização que favorece a implementação de ações empreendedoras.

A originalidade do trabalho de Welch e Welch (2004) está na ênfase do papel da política por meio de acordos com o governo via agência representativa da indústria com a presença de *lobby*. Dentre os sete modelos teóricos, este é o único elaborado com dados de uma empresa do agronegócio, talvez por isso, a busca por incentivos governamentais seja requisitada pelos produtores agrícolas tendo em vista, ser essa atividade arriscada em sua essência demandando algum tipo de proteção.

Em contra partida, embasados fortemente no conhecimento acumulado que vem principalmente de pesquisas na área da tecnologia, Oviatt e McDougall (2005a) contribuem com o campo de estudo ao revelarem que a tecnologia acelera a internacionalização e que também pode ocorrer mais rapidamente quando o empreendedor ou seu time gerencial possui conhecimento internacional. Assim, a experiência, como também, as redes de relacionamentos, que estabelecem credibilidade e acesso a recursos, ajudam o empreendedor a consolidar o processo de internacionalização, sendo um entendimento compartilhado por pesquisadores como Oviatt e McDougall (2005a) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

A associação a comunidades do setor surge como forma de articular recursos que promovem e apoiam as atividades comerciais com o exterior. Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) percebem essas parcerias na indústria farmacêutica que fortalece os achados encontrados anteriormente por Welch e Welch (2004), no agronegócio. A maior contribuição do trabalho de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) está na complementação do modelo de Uppsala quando inclui as capacidades empreendedoras e enfatiza à exploração de contingências como variáveis de mudança.

Cada um dos modelos possui limitações, assim, a discussão traçada a seguir procura superar alguns entraves teóricos. Inicialmente, faz-se necessário demarcar as diferenças entre o EI e as *born globals* que no princípio não possuía uma distinção clara, sendo esta uma das maiores restrições da publicação de Oviatt e McDougall (1994). É possível mencionar alguns fatores essenciais (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009), o EI tem sua origem na academia, enquanto que, a consultoria foi o contexto de origem da abordagem das *born globals* (BG). A

conceituação de EI se consubstancia nos trabalhos teórico-empíricos, por outro lado, a de GB se fundamenta nos dados empíricos (RENNIE, 1993). O EI abrange as empresas empreendedoras internacionalizadas e a BG está relacionada às empresas nascidas globais. O foco do EI está no empreendedor, enquanto que para a BG, a empresa é o seu principal objeto. Todos esses fatores permitem fazer a distinção entre o empreendedorismo internacional e a vertente teórica de *born global* (ver quadro 4).

Quadro 4 - Diferenças entre Empreendedorismo Internacional e Born Globals

Características	Empreendedorismo Internacional	<i>Born Globals</i>
Gênese na literatura	1989	1993
Contexto	Acadêmico	Consultoria
Desenvolvimento Conceitual	Teórico-empírico	Empírico
Abrangência	Empresas empreendedoras Internacionalizadas	Empresas nascidas globais
Foco	Empreendedor	Empresa

Fonte: Adaptado de Mello, Rocha e Maculan (2009, p. 8)

Avançando na análise, observa-se que o modelo de Andersson (2000) tem como principais aportes teóricos o Paradigma Eclético e principalmente, o arcabouço de Uppsala, assim, identifica-se certa limitação por não construir uma discussão com base na literatura de EI. Enquanto que Zahra e George (2002) não validam com dados empíricos a proposta teórica, essa mesma lacuna é identificada nos trabalhos de Oviatt e McDougall (1994), Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) e Oviatt e McDougall (2005a). Por fim, verifica-se que Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) desenvolvem todo argumento na apresentação da internacionalização como um processo empreendedor, porém, não conceituam o termo, dificultando a compreensão e o exame do construto em futuras pesquisas.

Ademais, considerando que a maior parte dos estudos de EI é realizado por pesquisadores estrangeiros, questiona-se: como o empreendedorismo internacional vem sendo investigado no Brasil? A próxima seção se dedica a responder a indagação.

2.3 Panorama dos estudos de EI publicados no Brasil

Empreendedorismo, empreendedorismo internacional, internacionalização, *entrepreneurship*, *international entrepreneurship*, *international business* e *international* foram as palavras-chave utilizadas durante a pesquisa bibliográfica sobre estudos de EI publicados no país, realizada no segundo semestre de 2011. No total, 113 revistas acadêmicas,

melhor avaliadas pela área de Administração da CAPES com Qualis A1, A2, B1 e B2, os anais selecionados dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, o banco de teses e dissertações da CAPES e livros nacionais foram examinados via internet.

Identificaram-se dois artigos nos periódicos analisados, o primeiro na Revista de Administração Mackenzie (HONÓRIO, 2008) e o segundo nos Cadernos EBAPE.BR (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). A motivação para se internacionalizar é o tema principal da pesquisa quantitativa de Honório (2008) desenvolvida com informações coletadas em 73 empresas brasileiras exportadoras de manufaturas. A literatura de EI é contemplada superficialmente para examinar a influência do empreendedor como um dos motivadores da internacionalização. No ensaio teórico de Ferreira, Santos e Serra (2010), os pesquisadores discutem a participação das redes no contexto das pequenas e médias empresas e, propõem uma tipologia, produto dessa relação.

Em três eventos organizados pela ANPAD, nove artigos foram localizados, que de modo direto e indireto retratam o empreendedorismo internacional ou o papel do empreendedor na internacionalização. Salienta-se que no caso do EnAnpad, realizou-se a busca nas edições disponibilizadas no site da associação (de 1997 a 2012), totalizando sete artigos, dentre eles, três teóricos (CHILD; RODRIGUES, 2007; DIB; CARNEIRO, 2006; LEITE; MORAES, 2012) e quatro teórico-empíricos (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008). No 3Es, um dos *papers* é teórico (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) e outro, teórico-empírico (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007). Enquanto que no Simpósio de Tecnologia e Inovação apenas um trabalho teórico foi publicado (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008).

No banco de teses e dissertações da CAPES, localizaram-se duas dissertações de mestrado. Rossi (2008) analisa as dimensões teóricas do empreendedorismo internacional no processo de internacionalização de uma grande empresa mineira do setor alimentício. A literatura de EI também é discutida em conjunto com a de redes de relacionamentos na outra dissertação de mestrado (FREITAG FILHO, 2008). Há também três teses de doutorado. As *born globals* fazem parte do tema principal do trabalho de Dib (2008), com isso, o EI é apresentado tangencialmente. Do mesmo modo, Galimbert (2009) adota a perspectiva do EI para dar suporte a pesquisa de pequenas e médias empresas de *softwares*, enquanto que no trabalho de Mello (2009), são apresentadas as contribuições do EI em conjunto com mais três

perspectivas teóricas de internacionalização (modelo de Uppsala, a teoria de redes e os estudos sobre *born globals*).

Um dos capítulos do livro “Internacionalização e os países emergentes” se dedica a apresentar num ensaio teórico uma tipologia de novos empreendimentos internacionais. Os autores, num primeiro momento, parecem se ater apenas às *born globals*, mas assinalam a relevância do empreendedor internacional, distinguindo cinco tipos ideais de novos empreendimentos internacionais: clássico, aventureiro, científico, puxado e empurrado (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007). Ao observar os empreendedores em cada classificação, verifica-se que no tipo clássico, ele tem em seu perfil a visão global desde o início dos negócios, a experiência internacional e uma forte rede de relacionamentos. O senso de oportunidade, pró-atividade e pouca experiência internacional são características do tipo aventureiro. Enquanto que no científico, o sujeito empreendedor é um cientista com vínculo acadêmico e rede de relações no seu campo do saber. Já o puxado, possui experiência prévia no setor ou ramo de atuação, amplo conhecimento técnico e rede de relações com grandes empresas. Por fim, o do tipo empurrado com fortes competências administrativas, visão de investimento e lucratividade e rede de relações no setor (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007).

Desse modo, são doze artigos (revistas e eventos) publicados nos espaços mais relevantes do campo de conhecimento das ciências administrativas, duas pesquisas de mestrado, três de doutorado e um capítulo de livro, totalizando 18 trabalhos. O primeiro foi apresentado depois de 15 anos da publicação que demarca o surgimento do campo de conhecimento de empreendedorismo internacional (MCDOUGALL, 1989). Sohn, Lenzi e Kiesel (2004) estudaram a influência do espírito empreendedor na internacionalização de uma empresa de *software*, sem adotar a perspectiva teórica de empreendedorismo internacional. Todavia, foi apenas com Dib e Carneiro (2006) que o EI foi discutido a partir dos autores clássicos da área. O quadro 5 mostra o resultado da análise de dezoito publicações nacionais, e revela os principais temas abordados nessas pesquisas.

Diante do conteúdo exposto no quadro 5, algumas inferências em relação aos temas de EI podem ser apresentadas. A **aprendizagem** e o **conhecimento** são fatores que se destacam nas pesquisas desenvolvidas nas empresas brasileiras. Os empreendedores estão atentos para aprender sobre o mercado, os competidores e a gestão da cadeia de suprimentos (ROSSI, 2008; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). O conhecimento tanto favorece a obtenção de recursos, quanto é considerado como um recurso intangível para

explorar as oportunidades e reduzir os riscos (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008).

Quadro 5 – Temas de EI estudados no Brasil

<i>Temas</i>	<i>Descrição</i>
Aprendizagem e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - conhecimento dos nichos de mercado internacionais (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008) - conhecimento e aprendizagem por meio da internacionalização incremental (ROSSI, 2008; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - experiência anterior do processo de internacionalização, para entrada em novos mercados (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - para obter recursos (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - conhecimentos tecnológicos e científicos específicos (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009)
Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> - burocracia e limitação financeira (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - falta de recursos (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - idioma do país anfitrião (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009)
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - redes (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009), parcerias e distribuidores (CHILD; RODRIGUES, 2007) - colabora na diminuição da distância psíquica (cultura e diferenças institucionais) (CHILD; RODRIGUES, 2007) - os laços podem ser emocionais, ultrapassando os tradicionais e institucionais (CHILD; RODRIGUES, 2007) - depende de aspectos pessoais, como sentimento e intuição (CHILD; RODRIGUES, 2007)
Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - interesses e crenças (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007; HONÓRIO, 2008) - visão (DIB, 2008; DIB; CARNEIRO, 2006; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - motivação (DIB; CARNEIRO, 2006; HONÓRIO, 2008) - determinação (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) - centralização de poder de decisão (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - vontade de abrir novos horizontes de mercado (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - tomador de decisão (DIB; CARNEIRO, 2006; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008) - gestão de recursos (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - promove a capacitação do RH (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) - desenvolvem e fortalecem redes (MELLO, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) - perpassa toda a empresa, envolvendo não somente o presidente ou proprietário (ROSSI, 2008)
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - manufatura (diversas) (HONÓRIO, 2008) - vinícola - agronegócio (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - <i>software</i> (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - indústria alimentícia (FREITAG FILHO, 2008; ROSSI, 2008) - moveleira (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) - indústria de plásticos; pescado; calçados; eletrônicos (FREITAG FILHO, 2008)
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - faz parte do EI (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - tecnologia - <i>software</i> (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - ideias inovadoras (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) - criatividade (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007)
Localização das empresas investigadas	<ul style="list-style-type: none"> - Sul (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - Sudeste (MELLO, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ROSSI, 2008) - Nordeste (MELLO, 2009)

	- França (GALIMBERTI, 2009)
Oportunidade	- depende da capacidade do empreendedor (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - para obter lucro e crescimento (HONÓRIO, 2008) - internacionalização (LEITE; MORAES, 2012; ROSSI, 2008)
Políticas governamentais	- apoio à internacionalização (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - recursos financeiros e apoio do BNDES, do FINEP, do CNPq, da FAPESP (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009)
Propensão à adaptação	- flexibilidade e agilidade para responder à internacionalização (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - reestruturação (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) - modificação na estrutura organizacional (ROSSI, 2008) - mudança no produto, na embalagem e nas campanhas publicitárias (ROSSI, 2008) - mudança estratégica como uma ação empreendedora (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008)
Recursos	- desenvolvidos ao longo da trajetória, tais como, as certificações (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - elevam o padrão competitivo (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - marca da universidade, além de suas instalações e conhecimento científico (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009)
Redes de relacionamentos	- acesso aos recursos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010), considerados estratégicos, tal como, conhecimento de mercado (FREITAG FILHO, 2008; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) - redes internacionais, regionais e locais (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010) - as redes do empreendedor colaboram na identificação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; ROSSI, 2008) e exploração de oportunidades (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) - permite o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras formas de cooperação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - favorece o desempenho (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - sucesso da internacionalização (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; FREITAG FILHO; AMAL, 2008) - dimensões da integração do EI com redes: orientação internacional desde o início, comportamento empreendedor e operações em pequena escala (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010) - feiras para se atualizar e adquirir conhecimento (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) - parcerias com distribuidores (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) - Intensidade do engajamento nas redes com: competidores, governos, entidades de classe/empresas (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008) - seleção (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) e acesso a mercado (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010)
Riscos	- inevitável (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) - propensão ao risco (FERNANDES; SEIFERT JÚNIOR, 2007; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; ROSSI, 2008) - para ter uma internacionalização agressiva (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009)
Tamanho da firma	- pequenas e médias (CHILD; RODRIGUES, 2007; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; GALIMBERTI, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) - grandes (DIB; CARNEIRO, 2006; LEITE; MORAES, 2012; ROSSI, 2008)
Tempo de funcionamento da firma	- novas (DIB, 2008; FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) - antigas (LEITE; MORAES; 2012; ROSSI, 2008; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008)

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Por outro lado, a burocracia, a limitação financeira (FREITAG FILHO; AMAL, 2008), a falta de recursos (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) e o idioma específico do país anfitrião (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) são as principais **barreiras** para que as empresas brasileiras investigadas sob a ótica do EI se internacionalizem.

Em relação à **confiança**, impulsiona a atividade do empreendedorismo internacional. A confiança é mais importante no início da internacionalização por não se ter informações e conhecimentos suficientes, porque quando se trata de pequenas e médias empresas não se pode contar com a reputação para ter confiança. Desse modo, a sensibilidade e a intuição tendem a se sobressair sobre o aspecto racional (CHILD; RODRIGUES, 2007).

As ações empreendedoras são reveladas como um fator central nos estudos de EI. Elas não são exclusivas dos empreendedores conhecidos como fundadores ou proprietários. Determinados funcionários que tenham atitudes empreendedoras na internacionalização são, para o EI, **empreendedores** (ROSSI, 2008). Esses indivíduos influenciam a internacionalização por meio dos seus interesses, crenças (HONÓRIO, 2008), visão (DIB, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), motivação (DIB; CARNEIRO, 2006; HONÓRIO, 2008), determinação (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007), centralização de poder de decisão (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), vontade de abrir novos horizontes de mercado (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), nas tomadas de decisão (DIB; CARNEIRO, 2006; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008), na gestão de recursos (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008), por promover a capacitação do RH (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) e no desenvolvimento e fortalecimento de redes (MELLO, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

A **indústria** é destacada apenas para que se possa reconhecer em que mercados as empresas estudadas atuam. Percebe-se que há concentração naquelas que desenvolvem *softwares* (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), seguindo a tendência das pesquisas americanas na fase de surgimento do EI. Além dessas, firmas de manufatura de diversos segmentos (HONÓRIO, 2008), empresas do setor de alimentos (FREITAG FILHO, 2008; ROSSI, 2008), indústrias de plásticos, pescado, calçados, eletrônicos (FREITAG FILHO, 2008) e uma vinícola (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) foram investigadas.

Quanto à **inovação**, é evidenciada principalmente, por estar associada ao desenvolvimento de *softwares* (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). Todavia, criatividade, ideias (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) e atitudes

inovadoras fazem parte do construto do empreendedorismo, assim como do empreendedorismo internacional (FREITAG FILHO; AMAL, 2008).

No que se refere à **localização das empresas**, não se conhece a realidade do Centro-oeste e Norte do país. Foram analisadas empresas brasileiras das regiões Sul (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008), Sudeste (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ROSSI, 2008) e Nordeste (MELLO, 2009), como também, da França (GALIMBERTI, 2009).

O empreendedor visualiza e explora **oportunidades** que dificilmente um indivíduo comum identificaria. Para o EI, as oportunidades estão no exterior e, para serem exploradas, é necessária a presença de capacidades empreendedoras (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) para obter lucro e crescimento (HONÓRIO, 2008).

Outro fator de destaque são as **políticas governamentais** do país de origem, nesse caso, brasileiras. Elas são primordiais quando oferecem condições necessárias para as negociações com o estrangeiro (FREITAG FILHO; AMAL, 2008). Há uma multiplicidade de fontes de colaboração, o governo pode contribuir fornecendo apoio financeiro, tecnológico e tributário (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

O empreendedor precisa ter a capacidade de **adaptação e conduzir a empresa de modo a ter flexibilidade** para atender a demanda internacional (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). As modificações (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) dos processos, estrutura, produto (ROSSI, 2008) e até mesmo, a implementação de certificações de qualidade são essenciais para competir globalmente. Este fator não foi discutido diretamente pelos autores, apenas é apresentado de modo superficial nos resultados de algumas pesquisas.

Esses resultados mostram que o empreendedor tem responsabilidade na continuidade do negócio ao realizar a adaptação da empresa. Tal compreensão está em harmonia com o que vem sendo defendido por Ferreira et al. (2011, p. 13), para os pesquisadores “[...] o perfil empreendedor atual está mais dinâmico e complexo, exigindo características diferenciadas de acordo com o tipo de negócio, evidenciando a necessidade de constante adaptação”.

Os **recursos**, no EI, podem ser desenvolvidos ao longo da trajetória da empresa pelo próprio empreendedor, a exemplo, da marca, instalações e conhecimento (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). O desafio está na identificação de fontes e maximização de recursos e, de posse deles, é possível elevar o padrão competitivo empresarial (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008).

Podendo ser concebidas como um recurso, as **redes de relacionamentos**, no campo de negócios internacionais, possuem teoria própria, entretanto, a sua influência permeia todo processo de EI, por isso, pode-se dizer que é um fator determinante. As redes capazes de influenciar a internacionalização não se restringem às formadas na cadeia de suprimentos e com as mais diversas instituições. As redes de relacionamentos favorecem o acesso aos recursos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010) considerados estratégicos, tais como, conhecimento de mercado (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008), colaboram na identificação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; ROSSI, 2008) e exploração de oportunidades (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009), permitem o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras formas de cooperação, favorece o desempenho (FREITAG FILHO; AMAL, 2008) e o sucesso da internacionalização (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; FREITAG FILHO; AMAL, 2008).

Em relação à propensão ao **risco**, o modo como o empreendedor os enfrenta para se internacionalizar está na essência do EI (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; ROSSI, 2008). A propensão ao risco é inevitável nessa abordagem teórica (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). O empreendedor não atua de forma irresponsável, porém, o fato de estar mais propenso a enfrentar determinadas situações para se internacionalizar, é o que o diferencia das demais pessoas (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

O **tamanho da firma** é o tema de destaque que traz as pequenas e médias empresas como as mais evidenciadas nas pesquisas (CHILD; RODRIGUES, 2007; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; GALIMBERTI, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009), a exceção em duas publicações teórico-empíricas (ROSSI, 2008; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) e nos ensaios teóricos (DIB; CARNEIRO, 2006; LEITE; MORAES, 2011). Portanto, observa-se uma concentração de estudos de EI nas empresas de menor tamanho, típico de pesquisadores que estão na fase inicial do uso da literatura de EI.

O **tempo de funcionamento da firma** é mais um dos indicadores abordados. Na maior parte dos estudos, os autores defendem que o EI é um fenômeno das novas empresas (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009), todavia, deve-se ampliar esse escopo, incluindo as que estão com mais tempo de mercado (ROSSI, 2008) para ter alinhamento com o que se conhece sobre o assunto no âmbito internacional.

Esses temas foram apresentados separadamente por priorizar melhor visualização e entendimento. Porém, existe certo imbricamento entre determinados fatores do EI que ainda serão tratados nas seções seguintes. Mas, pode-se adiantar que as ações do empreendedor, a aprendizagem e conhecimento, a propensão ao risco, a identificação e exploração de oportunidades, as redes e os recursos estão inter-relacionados. Sobretudo, são elementos que reforçam o empreendedorismo internacional.

Ao conhecer esse panorama, algumas inferências podem ser feitas. A dimensão propensão ao risco é pouco discutida pelos autores. Tendo em vista a sua relevância teórica, indica-se que ela seja considerada em pesquisas futuras. Assim como, recomenda-se o estudo de empresas localizadas em diversas regiões do país sob a ótica do EI, visto que há uma concentração de pesquisas no Sul e Sudeste. Essa constatação reforça a importância do desenvolvimento deste trabalho na região semiárida brasileira.

No Brasil, as pesquisas de EI são relativamente recentes, apenas há seis anos (DIB; CARNEIRO, 2006), essa literatura foi tratada de modo mais consistente em um dos principais meios de divulgação acadêmica de referência nacional. Diante disso, são identificados alguns equívocos, nomeados aqui de assuntos críticos:

- Apresentação superficial do EI - dentre os *papers* brasileiros estudados, raros foram aqueles que fizeram uma discussão aprofundada e consistente do assunto (CHILD; RODRIGUES, 2007; DIB; CARNEIRO, 2006; ROSSI, 2008). Entende-se que não é prudente estudar o empreendedorismo internacional considerando apenas o empreendedor por si, sem relacioná-lo à literatura própria de EI e de negócios internacionais;
- Ausência da perspectiva teórica de EI - comumente, o “espírito” ou a influência do empreendedor na internacionalização é considerado. Os autores trazem o referencial teórico de empreendedorismo e em separado o de internacionalização, como se desconhecêssem o EI (HONÓRIO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004);
- Pró-atividade - embora existam evidências da ação pró-ativa no EI, não é uma condição essencial, principalmente no Brasil. Freitag Filho e Amal (2008) informam que as empresas catarinenses estudadas tinham deficiência no atributo empreendedor por não serem pró-ativas. Essa não é uma conclusão coerente do EI, por existir a possibilidade de se internacionalizar pró-ativa ou reativamente, para atender a uma solicitação espontânea (DIB; CARNEIRO, 2006) e às condições do acaso (ROSSI, 2008);

- Restrito às pequenas, médias e novas empresas (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; GALIMBERTI, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) - o EI pode estar presente tanto nas pequenas e nas grandes empresas quanto nas novas e mais antigas. Tamanho e tempo de funcionamento podem influenciar a dinâmica do EI, mas não restringem a sua presença;
- Para empresas de tecnologia – especialmente, as firmas que desenvolvem *softwares* e têm atuação global (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). Alguns autores defendem que a presença da tecnologia é fundamental para o EI. Comprovadamente, a tecnologia acelera a internacionalização, além disso, existe um número elevado de pesquisas internacionais de EI nas empresas de *softwares*, porém, não se deve vincular a presença da tecnologia ao empreendedorismo internacional como sendo algo essencial.

De posse dessas informações, a seção seguinte concentra-se em demonstrar as aproximações e divergências entre publicações de autoria nacional e estrangeira.

2.3.1 Semelhanças e diferenças entre a literatura nacional e internacional

Esta seção tem o propósito de explicar de maneira concisa a análise crítica cruzada do que foi publicado no Brasil e no mundo sobre EI, visto que os dois segmentos anteriores deste trabalho aprofundaram individualmente a discussão. Além disso, ressalta-se que não são consideradas as dimensões comuns de EI, tal debate ocorrerá na seção subsequente.

Há similitudes no modo de pesquisar algumas temáticas de EI, especificamente: entradas de menor complexidade; relacionadas às *born globals*; orientação aos consumidores; perspectiva processual; relacionadas às estratégias internacionais; e, ênfase nas empresas novas de pequeno e médio porte (ver quadro 6). A exportação é o tipo de entrada nos mercados estrangeiros que exige menor comprometimento e investimento, isso faz com que o empreendedor minimize o risco e se internacionalize, movimento realizado por empresas nacionais (HONÓRIO, 2008) e de nações do exterior (MCDOUGALL, 1989; WELCH; WELCH, 2004). A tendência de relacionar o EI às *born globals* é outro aspecto que ocorreu da mesma forma na literatura internacional, na fase de seu surgimento (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Quadro 6 – Comparações entre a literatura nacional e internacional de EI

SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
- Entradas de menor complexidade (exportação)	- A internacionalização não ocorre prioritariamente em função de uma estratégia estabelecida
- Início: relacionar EI à <i>Born Global</i>	- Apresentação de diferentes perspectivas teóricas de internacionalização para compor o referencial teórico
- Orientação aos consumidores	- Certificações internacionais
- Perspectiva processual	- Conhecimento técnico impulsiona o EI
- Relacionado às estratégias empresariais	- Internacionalização iniciada reativamente
- Tamanho e tempo: ênfase nas empresas novas de pequeno e médio porte	- Não há trajetória única de internacionalização

Fonte: Elaboração da autora (2012)

A orientação aos consumidores é um ponto relevante a ser destacado. As necessidades e requisições dos clientes internacionais tendem a nortear a operação dos empreendimentos do Brasil (DIB, 2008) e de países estrangeiros (WELCH; WELCH, 2004), muitas vezes exigindo adaptações organizacionais e de produtos.

Por outro lado, observa-se que é comum entre ambos tipos de pesquisadores, nacionais e internacionais, considerar nas investigações de EI a perspectiva processual do fenômeno (ANDERSSON, 2000; DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003; MELLO, 2009; ROSSI, 2008). Nessa direção, a identificação das ações empreendedoras na internacionalização está diretamente interligada às estratégias empresariais implementadas com vistas à internacionalização (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; ZAHRA; GEORGE, 2002). O empreendedor interfere nas escolhas (ANDERSSON, 2000), formulação (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004) e implementação das estratégias (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008).

Uma das últimas semelhanças encontradas está no tamanho e tempo de atividade do empreendimento. Observa-se que a tendência de selecionar pequenas e médias empresas parte da intenção de confirmar e consolidar a corrente teórica de EI, pois, nas empresas internacionalizadas de menor porte tende-se a ter empreendedores. Alguns pesquisadores brasileiros tiveram essa mesma inclinação (GALIMBERT, 2009; MELLO, 2009), mas, a existência da internacionalização no início das operações empresariais (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) não deve ser exigida como um critério para que se

tenha o empreendedorismo internacional, esse é um requisito das *born globals*. As pesquisas sobre as empresas do tipo *born global* surgiram imbricadas na perspectiva de empreendedorismo internacional (MCDOUGALL, 1989) e tem como pré-requisito a existência da internacionalização nos primeiros anos de vida da organização (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000). Ressalta-se que nas *born globals* o EI, geralmente, está presente.

Numa análise mais detalhada, identifica-se que o porte da empresa interfere na internacionalização. As novas, sejam pequenas ou médias empresas, sentem dificuldade na compra de máquinas e por desconhecer o mercado, também são carentes de recursos e informações estratégicas que comprometem a competitividade global e o desempenho do processo de internacionalização (FREITAG FILHO, 2008). Sendo assim, reconhece-se a vertente que investiga o empreendedorismo internacional como um fenômeno existente nas empresas, independentemente do porte e do tempo de funcionamento. Isso por seguir a orientação de autores que defendem a incorporação de tal concepção nos modelos teóricos atuais para colaborar na legitimação do EI como campo de conhecimento (KEUPP; GASSMANN, 2009).

Ademais, os trabalhos publicados no Brasil trazem diferenças da literatura internacional que de algum modo enriquecem e contribuem na consolidação desse campo do conhecimento. A internacionalização nem sempre é determinada em um plano ou estratégia deliberada (GALIMBERT; 2009; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), característica relacionada à reatividade no início da comercialização com o exterior (MELLO, 2009; ROSSI, 2008) que também faz parte das diferenças elencadas no quadro 6. Esse achado é fortemente salientado pelos autores nacionais, o que remete a uma reflexão sobre o assunto: esse modo natural, espontâneo ou emergente de iniciar a internacionalização, talvez, seja uma fonte de fraquezas para a empresa. A internacionalização sem planejamento e sem estrutura traz desvantagens perante a concorrência global, como defasagem acerca do conhecimento e experiência de comercialização e produção internacional.

Outra diferença está na construção do arcabouço teórico nacional, em que os autores traçam uma discussão com base em diferentes abordagens teóricas para estudar as *born globals* e/ou EI (DIB, 2008; MELLO, 2009). Por um ponto de vista, o trabalho torna-se mais completo, porém por outro, percebe-se certa falta de confiança na literatura específica da área.

De acordo com o setor de atuação da empresa, os clientes exigem determinadas certificações para adquirir o produto ou serviço, esse é mais um aspecto identificado. Nos

artigos internacionais praticamente não se menciona como esse requisito afeta a organização e as ações do empreendedor. Para exportar os vinhos, a Miolo precisou ter certificações internacionais para obter mais qualidade no produto (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008), tal orientação foi seguida também por empresas de *softwares* (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Além disso, verifica-se que o conhecimento técnico dos empreendedores nas empresas de *softwares* impulsiona a internacionalização (DIB, 2008; GALIMBERT, 2009), levando a crer que o segmento econômico talvez seja um elemento importante nos estudos de EI.

Finalmente, a internacionalização não possui uma trajetória padronizada e única para todas as empresas, para chegar a esse entendimento, Mello (2009) se apoia na literatura de EI, modelo de Uppsala, teoria de redes e os estudos de *born globals*.

Essa explanação sobre o modo como o empreendedorismo internacional vem sendo pesquisado no país é fundamental tanto para esta tese quanto para futuros estudos. Antes de tudo, desvenda em que estágio do conhecimento o assunto está, com isso, promove a identificação de lacunas teóricas a serem pesquisadas. Então, de posse do panorama das referências internacionais e nacionais de EI, apresenta-se a proposta inicial do *framework*.

2.4 Proposta preliminar de empreendedorismo internacional

O *framework* proposto tem o propósito de explicar o empreendedorismo internacional e também guiar a coleta e a análise de dados. Portanto, inicialmente, faz-se uma explanação sobre o processo de internacionalização, em seguida, identificam-se as seis dimensões que constituem o EI e expõem-se as relações entre elas para, finalmente, apresentar o *framework*.

2.4.1 Processo de internacionalização

Neste estudo entende-se o empreendedorismo internacional numa perspectiva processual da gestão estratégica. Logo, o entendimento que parece estar melhor alinhado aos objetivos deste estudo é o de estratégia como um padrão em um fluxo de ação que possui consistência ao longo do tempo (MINTZBERG, 2001). Tem-se assim, as estratégias como sendo planejadas e pretendidas, podendo ser buscadas e realizadas ou não-realizadas

(MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As organizações desenvolvem planos para seu futuro, estratégias pretendidas, e também adotam padrões de seu passado, estratégias realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nessa perspectiva, os autores explicam que as estratégias realizadas podem ter sua origem nas estratégias pretendidas ou deliberadas. Há também, as estratégias emergentes, resultado de uma ação continuada, cujos padrões estratégicos ao serem reconhecidos fazem com que o indivíduo passe a utilizá-los. Nesse caso, as estratégias emergem e ao tornarem-se realizadas são armazenadas pelos estrategistas, para que possam ser utilizadas numa próxima situação semelhante. Validando essa visão, diferentes autores sustentam a existência de padrões estratégicos originados por estratégias emergentes, a exemplo de Quinn (1978), Miles et al. (1978) e Idenburg (1993).

Alcança-se, com essa explicação, a definição de estratégia adotada neste estudo. É um padrão num fluxo de decisões e ações, composta pelas estratégias realizadas (padrões de decisões e ações observadas no tempo), que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas, intencionadas) ou emergentes – padrões realizados na ausência de intenções explícitas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Para conquistar os consumidores estrangeiros, as firmas têm a opção de oferecer múltiplos produtos a diferentes nações, com isso, compreende-se que “[...] uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 211). Existem as do nível de negócios representadas pelas estratégias genéricas (PORTER, 1986) e as estratégias internacionais corporativas, conhecidas como multinacional, global, internacional e transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

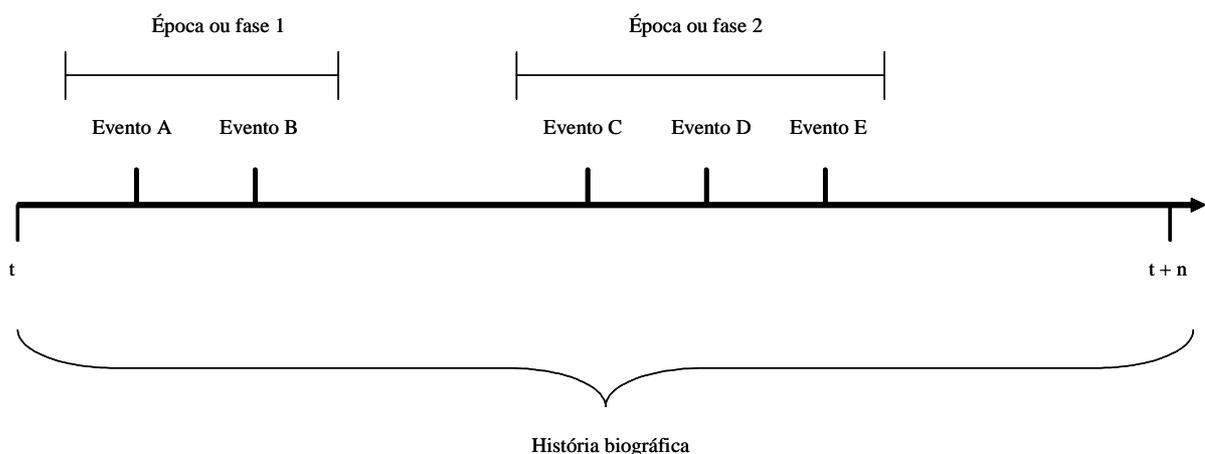
Na multinacional, as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para o nível da unidade comercial estratégica de cada país, possuindo autonomia na criação de produtos para atender o mercado local, com destaque à responsividade (BARTLETT; GHOSHAL, 1987). A estratégia global ocorre quando a empresa oferece produtos padronizados aos diferentes mercados, sendo a estratégia elaborada pelo escritório central. A do tipo internacional adapta e alavanca localmente, as fontes essenciais são centralizadas, mas o conhecimento é difundido. Na transnacional, a empresa busca ter tanto eficiência global quanto responsividade local e são adotadas pelas organizações que possuem o grau mais avançado de internacionalização (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

Apresentada a delimitação do termo de estratégia e tipos, prossegue-se com a explanação sobre processo de internacionalização. Nos estudos organizacionais que seguem a proposta de processo, Van de Ven (1992) afirma que é preciso defini-lo primeiramente. Assim, esta investigação reconhece a internacionalização como um processo de estratégia que ocorre em uma sequência de estágios (MELIN, 1992) e eventos numa concepção de desenvolvimento histórico da empresa, provocados por ações individuais e organizacionais. (VAN DE VEN, 1992).

Especificamente, a abordagem longitudinal é apropriada e pode ser conduzida de quatro modos: tipo A – análise dos eventos marcantes; tipo B – exame de episódio; tipo C – investigação de uma época (mais longas que episódios); tipo D – o processo como história biográfica. Os dois últimos são menos frequentes, dada à complexidade e período extenso de análise do processo (MELIN, 1992).

Embora, Melin (1992) não apresente a possibilidade do uso híbrido, diante do problema de pesquisa desta tese que visa analisar os eventos marcantes e épocas das empresas desde a fundação até o presente, o do tipo D, em conjunto com os tipos A e C, tornam-se mais apropriados. Assim, parte-se do pressuposto que ao examinar toda a trajetória da empresa (Tipo D), eventos (Tipo A) e épocas (Tipo C) ocorrem ao longo do tempo. No estudo clássico sobre formação de estratégias, Mintzberg (1978) segue uma estrutura semelhante, porém, não diferencia episódio de época e considera como épocas, as fases (ver figura 1).

Figura 1 – Tipo híbrido para capturar processo



Fonte: Elaboração da autora com base em Melin (1992)

As empresas seguem uma trajetória em que transformações acontecem, é mister então, para as pesquisas sobre processo, investigar as mudanças estratégicas. O processo, o contexto

e conteúdo da mudança estão estreitamente interligados (PETTIGREW, 1987) e quando o pesquisador segue essa orientação tende a compreender o fenômeno em sua plenitude. A extensão da mudança é uma de suas características determinada pelo escopo (ampla ou estreita) e amplitude (alta ou baixa), além do caráter evolucionário ou revolucionário que depende do modo e tempo que acontece (DE WIT; MEYER, 2004).

A intenção de comercializar produtos ou serviços para países estrangeiros pode ser provocada por uma mudança estratégica. Até mesmo, a própria internacionalização é considerada como mudança (ANDRESON, 2000; LAM; WHITE, 1999). Diante de sua relevância, Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009, p. 48) alertam:

A pesquisa futura deve ir além da dinâmica estratégia de internacionalização, precisa examinar mudanças na estrutura da empresa e sistemas de controle como possíveis determinantes da internacionalização ou modificadores na dinâmica estratégica da internacionalização.

A mudança estratégica pode ser provocada também por modos de entrada em mercados estrangeiros. As causas e as formas de entrada em diferentes nações são assuntos relevantes para as firmas que intentam operar além fronteira nacional. Assim, é pertinente apresentar os modos de entrada no exterior.

As entradas são classificadas como de exportação, contratuais e de investimento (ROOT, 1994), conforme apresentado no quadro 7. A exportação dar-se de forma indireta, direta por agentes ou distribuidores do país-alvo ou por subsidiária de vendas. No modo de entrada por contratos, existe a possibilidade de se utilizar licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos gerenciais, contrato de produção e acordos de co-produção. O investimento direto acontece por meio de um novo empreendimento, aquisição ou *joint venture*.

Quadro 7 - Classificação de modos de entrada

Modos de entrada por exportação	Modos de entrada contratuais	Modos de entrada de investimento
Indireta; Direta via agentes/distribuidor; Direta via subsidiária de vendas.	Licenciamento; Franquias; Acordos técnicos; Contratos de serviços; Contratos de gestão; Contratos do tipo <i>turnkey</i> ; Contratos de produção; Acordos de co-produção.	Novo estabelecimento; Aquisição; <i>Joint venture</i> (novo estabelecimento; aquisição).

Fonte: Adaptado de Root (1994, p.6)

A literatura sugere uma variedade na ordem de implementação e na utilização desses modos de entrada. Ao analisar algumas das abordagens teóricas de internacionalização pode-

se perceber que tanto no Paradigma Eclético (DUNNING, 1988) quanto na Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), a consecução dos modos de entrada nos países estrangeiros divergem do que é determinado no modelo de Uppsala que tem certa ordem para ocorrerem, a saber: exportação por meio de agentes, em seguida a negociação passa a ser via subsidiárias de vendas para então, produzir no país de destino (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No Paradigma Eclético, Dunning (1988) defende que a internacionalização acontece inicialmente por investimentos diretos que dependem: i) do estágio de desenvolvimento econômico; ii) da estrutura dos fatores internos e externos à empresa; iii) dos sistemas político e econômico; e, iv) da natureza e extensão das falhas de mercado na transação de produtos intermediários entre as fronteiras nacionais. Enquanto que, na Escolha Adaptativa, a internacionalização começa via exportação, em seguida, adota-se uma *joint venture* e depois passa a se fazer investimentos diretos no estrangeiro (LAM; WHITE, 1999).

No Diamante de Porter (1999), a internacionalização pode ocorrer por meio de parcerias. Ao colaborar com os rivais, na modalidade de associações, as chances de conquistar novos mercados aumentam. De certo modo, trata-se de relacionamento, deixando implícita a existência do compromisso entre os participantes.

Sharma e Erramili (2004) apresentam quatro tipos de modos de entrada nos mercados internacionais, são eles: exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias. Cada um desses modos é fonte de vantagem competitiva e de risco. Desse modo, os recursos podem ser desenvolvidos com o apoio de fatores externos à organização (*outside-in*) ou até mesmo, internos a ela (*inside-out*).

Para o empreendedorismo internacional, não existe uma sistematização, uma sequência nas escolhas dos modos de entrada. O processo de internacionalização tanto pode ser iniciado pela exportação (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) quanto por investimentos diretos no estrangeiro (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Diante dessa explanação dos modos de entrada retratados nas mais diversas perspectivas teóricas de internacionalização é possível identificar alguns fatores relevantes. A sequência do uso de cada um dos tipos (ROOT, 1994) vai depender das forças do ambiente externo, como a tecnologia e a economia no nível macro, das cinco forças competitivas (PORTER, 1986), das condições internas da empresa, bem como, das ações do empreendedor.

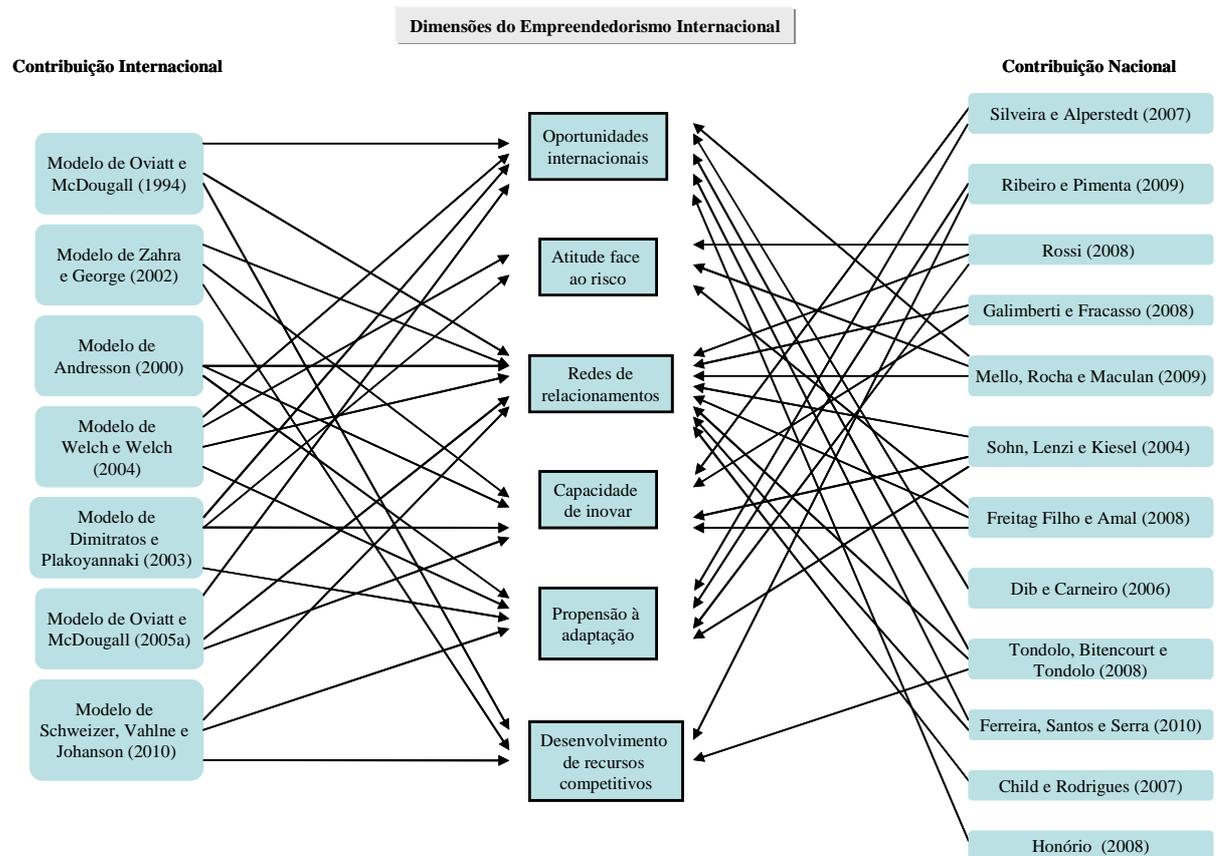
Além disso, na busca da vantagem competitiva, as organizações adotam modos de entrada que viabilizam a implementação de estratégias. Seja qual for a estratégia selecionada, a estrutura organizacional precisa estar alinhada a ela (MELIN, 108).

Portanto, entende-se que a implementação de estratégias internacionais tende a ser complexa e arriscada. Sobretudo, quando os participantes ainda não possuem experiência e se relacionam com países de alta vulnerabilidade econômica e política. O dirigente tem papel importante, ele precisa ser capaz de monitorar o contexto externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009; PORTER, 1999) e interno (ROOT, 1994) para vencer os desafios e empreender internacionalmente. Expostos os fundamentos de processo de internacionalização, passa-se para a apresentação das dimensões de empreendedorismo internacional.

2.4.2 Dimensões do Empreendedorismo Internacional

Há diversos desafios a serem ultrapassados para as empresas comercializarem seus produtos e serviços no mercado exterior. Na perspectiva do empreendedorismo internacional, existem dimensões ou características essenciais que promovem esse processo (ver figura 2).

Figura 2 – Dimensões do Empreendedorismo Internacional



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Assume-se que o empreendedor reconhece e explora **oportunidades internacionais** de acordo a sua **atitude face ao risco, redes de relacionamentos, capacidade de inovar, propensão à adaptação e desenvolvimento de recursos competitivos** que constituem as seis dimensões do empreendedorismo internacional, presentes nas fases do processo de internacionalização. A seguir, após a análise de cada uma delas, apresenta-se as relações ou elos entre as dimensões do EI.

2.4.2.1 Oportunidades internacionais

A identificação e a exploração de oportunidades no ambiente externo requerem habilidade e visão por parte dos dirigentes. O gestor que reconhece uma oportunidade precisa ter ou desenvolver capacidade para explorá-la, no sentido de não perder o momento-chave de alavancar e manter o desempenho econômico empresarial.

O reconhecimento de oportunidades depende da relação entre o empreendedor e o contexto (VENKATARAMAN et al., 2012). Embora seja recomendável se antecipar para melhor explorá-las, as oportunidades podem surgir independentemente de atitudes pró-ativas do empreendedor (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Em resposta ao ambiente externo, os administradores fazem opções estratégicas mesmo que precisem enfrentar as restrições ambientais. Na abordagem da escolha estratégica, os dirigentes (líderes ou coalizões dominantes) monitoram o ambiente considerado relevante (CHILD, 1972) para identificar oportunidades e formular estratégias em resposta às mudanças ambientais.

Child e Smith (1987) entendem que o contexto externo está composto pelo ambiente objetivo e o ambiente subjetivo. O primeiro é formado pelos acontecimentos reais da mudança, o segundo, contudo, pelas percepções e interpretações acerca do ambiente objetivo. Essas ideias estão em consonância com o processo de percepção dos gestores, anteriormente, proposto por Child (1972) e com os pressupostos do empreendedorismo internacional, porque encontrar a oportunidade não é suficiente, é preciso interpretar os significados (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). Smircich e Stubbart (1985) sugerem que essas representações do ambiente objetivo podem ter interpretações distorcidas. Na busca de minimizá-las, os autores definem o ambiente declarado (*enacted*) como aquele que requer esforços intelectuais dos participantes para gerar sentido (comum) dentro das empresas. Acredita-se que os líderes não podem considerar-se excluídos da dinâmica ambiental, pois eles também promovem tendências, uma vez que fazem parte da elaboração das estratégias.

A partir da interação com o ambiente, o empreendedor toma a decisão de explorar oportunidades. Esse processo depende da natureza das oportunidades (expectativa de retorno elevado) e das diferenças individuais (custo de oportunidade) (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Os empreendedores procuram oportunidades viáveis que passem valor ao cliente para ter retornos financeiros elevados. Venkataraman et al. (2012, p. 26) complementam ao afirmar que “As oportunidades são, de fato, artefatos. Sua elaboração envolve a transformação do mundo existente em novas possibilidades”.

A ênfase na oportunidade é característica da escola gerencial de empreendedorismo e o processo de sua exploração também está condicionado às habilidades do dirigente (PETERSON, 1988). Hosmer (1982) explica que por meio do senso de direção pode-se coordenar e integrar o grupo conforme necessário para formular, implementar as estratégias e, principalmente, explorar as oportunidades.

A descentralização e o trabalho da equipe permitem que outros indivíduos tenham autonomia, com isso, a visão empreendedora tem chances de ser ampliada para o grupo, o que facilita as ações numa economia global (IRELAND; HITT, 1999).

O comércio internacional é, para Barney (2002), uma oportunidade de negócio na gestão estratégica. Muitas vezes, as imperfeições do mercado precisam ser identificadas pelo empreendedor (MCDUGALL, 1989) para serem utilizadas em benefício da empresa. O papel do dirigente é essencial na internacionalização, conforme compartilhado por diferentes autores de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VERNON, 1966). Ele pode explorar uma oportunidade por meio da transferência de eficiência (BARTLETT; GHOSHAL, 1987), da aprendizagem e conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 1987; VERNON, 1966), da experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), da mentalidade global (NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004) e das *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Assim, observa-se que a exploração de oportunidades depende das ações empreendedoras que viabilizam a internacionalização.

Diante do exposto, percebe-se que o modo com que a ação empreendedora no processo de exploração ocorre faz diferença na iniciação e sustentação da internacionalização ao longo dos anos. O empreendedor está no centro dessa discussão, para explorá-las, utilizando a sua visão, mentalidade global, experiência, redes de relacionamentos e seu conhecimento. Sendo assim, alcança-se a **proposição A** do estudo: **oportunidade internacional é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

2.4.2.2 Atitude face ao risco

Em geral, o empreendedor enfrenta riscos para explorar oportunidades nas transações relacionadas ao negócio. Os modos de perceber e enfrentar o risco são atributos do empreendedor (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), justificados pelas expectativas de retornos superiores quando se trata de realizar novas e surpreendentes ações (MCCARTHY; LEAVY, 1999), como o que acontece na decisão de internacionalizar uma empresa.

A propensão ao risco, de acordo com Grichnik (2008, p. 25), é o “[...] traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento de tomada de risco, mas não o determina”. Os traços da personalidade do empreendedor e a sua percepção apresentam-se como propulsores da tomada de risco.

O risco abordado neste estudo é aquele enfrentado pelos empreendedores para internacionalizar a empresa que depende da disposição de comprometer recursos (LUMPKIN; DESS, 1996). Existem diferentes fontes de risco no processo de internacionalização, a exploração de oportunidades por si é arriscada (JOHANSON; VAHLNE, 2009), os gestores podem tomar decisões que sejam negativas à empresa. Outra fonte de riscos é a utilização dos modos de entrada. Sharma e Erramili (2004) apresentam quatro tipos de modos de entrada nos mercados internacionais relacionados aos recursos (exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias) e enfatizam que cada um deles não apenas é fonte de vantagem competitiva, como também de riscos.

Mas para reduzir tais riscos, Melin (1992), Lam e White (1999) argumentam que a internacionalização gradual, iniciada com a exportação, favorece a aprendizagem. Quando o empresário decide fazer investimentos diretos, a aquisição de negócios em mercados estrangeiros é uma opção para reduzir o risco por comprar a propriedade em pleno funcionamento (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

A experiência e o conhecimento aprendidos pelo empreendedor são elementos importantes. Os dirigentes podem ter a aprendizagem situada com os relacionamentos (LAVE; WENGER, 1991), nessas interações sociais são construídos conhecimentos (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) no ambiente de trabalho (FOX, 1997). Nos denominados nós das redes, os indivíduos colaboram quando compartilham informações e crenças levando-os a empreender internacionalmente (BORGATTI; FOSTER, 2003). A compreensão da aprendizagem desses indivíduos é primordial (RICHTER, 1998) para entender como o conhecimento auxilia a redução de risco no processo de internacionalização.

No empreendedorismo internacional, enfrentar riscos é inevitável diante das incertezas oriundas das mais diversas origens. Para alguns autores é o risco que permite a realização de uma internacionalização agressiva (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009), esse é um pensamento partilhado por Mtigwe (2006), Dimitratos e Plakoyannaki (2003) que apresentam a atitude ao risco internacional como uma das dimensões do EI. Nesse sentido, Butler, Doktor e Lins (2010, p. 124) explicam que numa situação de risco, os empreendedores podem tentar calcular “[...] um valor esperado para cada uma das possíveis ações e, em seguida, escolher a ação com o resultado mais benéfico”. No Brasil, há um entendimento semelhante, nas pesquisas de EI, a propensão ao risco se destaca no processo de internacionalização em que os líderes tomam decisões num ambiente arriscado com intuito de obter melhor proveito de suas ações (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; ROSSI, 2008).

Quanto aos riscos relacionados às exportadoras do agronegócio, eles não apenas se originam no ambiente internacional, mas também, no doméstico. Os resultados da pesquisa de Welch e Welch (2004) permitem afirmar que os riscos podem ser minimizados se a política de incentivos à exportação estiver favorável ao investidor. O governo do país de origem muitas vezes tem o poder de lançar políticas de proteção e incentivo.

As atividades agropecuárias estão sujeitas a dois tipos de riscos inter-relacionados, o de produção (dependente das condições naturais) e o risco de preço (relacionado às condições econômicas) (RAMOS, 2007). Essas informações são consideradas devido ao objeto de estudo desta pesquisa: empresas do agronegócio do semiárido brasileiro, que podem trazer revelações ao campo de conhecimento foco desta tese.

A forma de perceber os riscos está ligada aos traços de personalidade, assim como, ao sistema de crenças e valores compartilhados pelos sujeitos, o que remete a questão do porte e tempo da empresa. Quando a empresa internacionalizada é pequena, a atitude face ao risco em relação à capacidade de inovar e à orientação frente aos consumidores é essencial (DIB, 2008). No que concerne ao tamanho, o novo empreendimento internacional é afeto ao risco com objetivo de criação de valor, enquanto que a empresa internacional amadurecida tende a ser avessa a risco para sobreviver (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Mas, independente da idade e do tempo da firma, as redes de relacionamentos são importantes para minimizar e assim, enfrentar os riscos (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003). Diante disso, apresenta-se a **proposição B: atitude face ao risco é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

Por fim, observa-se que embora a propensão ao risco seja uma característica do empreendedor, a atitude não ocorre de modo inconsequente. Mintzberg e Waters (1982) defendem que a empresa se internacionaliza, mas, para isso, o empreendedor assume riscos moderados com ousadia controlada. No intuito de explorar as oportunidades, os dirigentes da empresa analisada, por aqueles autores, experimentaram ações em um empreendimento para aprender e fazer adaptações, apenas depois, implementaram mudanças em toda as filiais.

2.4.2.3 Redes de relacionamentos

Redes, redes de relacionamentos, redes sociais e *networks* são palavras utilizadas como sinônimo nesta pesquisa. Na visão de Ferreira, Santos e Serra (2010, p. 140): “As redes sociais são um veículo importante para as firmas com empreendedorismo internacional na identificação de oportunidades, mas também no acesso ao conhecimento, às inovações e aos recursos físicos”.

Wright e Dana (2003) apresentam uma tipologia de *networks*, quais sejam: horizontais, verticais e trans-industriais. As horizontais são efetivadas com os competidores ao torná-los aliados, enquanto que as verticais são compostas por compradores e fornecedores. As trans-industriais podem ocorrer com outros participantes da cadeia de valor. Os autores ressaltam que nos três tipos, o empreendedor deve ter atenção para a oportunidade de adquirir recursos especiais ao competir em mercados globais, entendimento também compartilhado por Zahra e George (2002).

As redes de relacionamentos (*networks*) dos empreendedores podem influenciar o empreendedorismo internacional direta e indiretamente. A do tipo imediata ocorre com linearidade entre as redes e o EI. O modo indireto se caracteriza pela interação das redes com as demais dimensões do EI, por exemplo, entre as redes e as oportunidades internacionais ou entre as redes e a atitude face ao risco.

Na versão revisitada do modelo de Uppsala, as redes de relacionamentos estão no centro da discussão (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O conceito de distância psíquica é ampliado, passa da separação cultural entre países e torna-se relativa ao empreendedor. Haverá oportunidades de internacionalização para determinados locais quanto menor for a distância psíquica dos dirigentes a esses países, a qual poderá ser estreitada por meio das redes.

A obtenção de valiosas informações através de laços sociais no país anfitrião, quer sejam por empresas parceiras locais ou por aquelas que operam nesses mercados, beneficia a exploração de oportunidades (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). Destaca-se que embora as redes internacionais favoreçam significativamente, nessa abordagem, os autores consideram também as de origem doméstica como fundamentais (WOOTEN; HOFFMAN, 2007). As atividades das redes influenciam vários estágios do processo empreendedor nas economias emergentes, principalmente, facilitando o EI (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

Outro aspecto relevante é apresentado por Autio, Sapienza e Almeida (2000), ao sugerirem que a busca precoce por oportunidades internacionais induz a um grau mais elevado de comportamento empreendedor o qual confere uma vantagem de crescimento. Em contraste, Butler, Doktor e Lins (2010) advertem que a incerteza antecede a oportunidade, portanto, uma nação com menos tolerância à incerteza e menor propensão à criatividade possui mais dificuldades de ter o EI.

A intolerância à incerteza tende a provocar dificuldade no momento da tomada de decisões arriscadas. Na tentativa de minimizá-las, os empreendedores podem desenvolver redes para evitar a má-fé e adquirir confiança. Essa é uma das premissas do pensamento de Granovetter (1985). O autor pressupõe que as relações sociais afetam os comportamentos e as instituições devido aos fatores econômicos. Diante dos interesses individuais, as interações sociais são utilitaristas causando atitudes oportunistas e custos de transação.

Entretanto, diferentemente de Williamson (1995) que compreende as transações unicamente pela perspectiva econômica, Granovetter (1985) insere a dimensão das relações sociais, sendo as redes de relacionamentos construídas como resultado do imbricamento entre os fatores social e econômico.

Há vínculos fortes e fracos nas redes de relacionamentos podendo ambos beneficiar as empresas. Nas conexões mais intensas, há uma tendência de se ter ajuda mútua entre os envolvidos. Os laços fracos são também essenciais por fornecerem informações para a tomada de decisão dos empreendedores. Além disso, comumente, cada ator se envolve numa multiplicidade de redes (KILDUFF; TSAI; HANKE, 2006), o que amplia as possibilidades de interação.

A confiança e o comprometimento com as redes fazem diminuir o risco percebido pelo empreendedor ao capturar informações relevantes e efetivarem a cooperação entre os atores. Morgan e Hunt (1994) explicam que o desenvolvimento de relacionamentos por meio do comprometimento e da confiança conduz a uma troca relacional duradoura. Para Johanson e Vahlne (2009), a confiança precede o comprometimento e ambos são fundamentais nos

relacionamentos que contribuem para a internacionalização, assim como, para o desempenho superior das exportações (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). Dimaggio e Powell (1991) complementam ao explicar que os regimes internacionais possuem caráter multilateral, com isso, tendem a ter um comportamento colaborativo mediado por normas informais.

Além dessas vias informais, os empreendedores podem fazer uso dos contratos formais para tentar reduzir os custos de transação. Williamson (1995) apresenta os contratos como um elemento da governança que é mediadora na relação dos indivíduos com o ambiente institucional. Mesmo assim, Child e Rodrigues (2007, p. 3) argumentam que a “[...] confiança contribui positivamente na colaboração internacional porque os contratos formais por si, raramente são suficientes para garantir a sua eficácia, e pode ser difícil e caro fazer cumpri-los”. Diante disso, revela-se a **proposição C: redes de relacionamentos constituem uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

2.4.2.4 Capacidade de inovar

A capacidade de inovar permite que um indivíduo empreenda e concretize ideias que tragam valor à empresa. A materialização de ideias em algo inovador traz diferencial na concepção de um negócio (SHANE; VENKARAMAN, 2000). Pensamento similar é expressado por Porter (1999, p. 174): “As empresas atingem a vantagem competitiva mediante as iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas”.

Nos estudos desenvolvidos em 54 países pelo *Global Entrepreneurship Monitor*, a inovação é avaliada em termos dos produtos e serviços (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2010). Hage (1999, p. 599) explica que a “[...] inovação organizacional tem sido consistentemente definida como a adoção de uma ideia ou um comportamento que seja novo para a organização [...]. A inovação pode ser um produto novo, um serviço novo, uma tecnologia nova ou uma prática administrativa nova”. Esse é o conceito adotado nesta pesquisa, por não restringir a inovação ao bem ofertado ao cliente e está relacionado às práticas gerenciais inovadoras, o que se aproxima do fenômeno do empreendedorismo internacional. Ademais, o fato de entrar em um novo mercado é uma inovação (SCHUMPETER, 1988).

Concebendo a inovação como um sistema social, Fuglsang e Sundbo (2005, p. 335) propõem três modos de gerenciamento da inovação. O primeiro é o empreendedor, no qual a

inovação depende das ações de indivíduos e da criação de negócios. O modo funcional é o segundo tipo que está relacionado à tecnologia e determina a mudança. No terceiro, estratégico reflexivo, “[...] o processo de mudança está baseado na interpretação dos ambientes e dos recursos internos que a firma possui ou pode obter”.

Esses tipos de gerenciamento da inovação possuem potencial para o estudo do empreendedorismo internacional. É provável que exista o hibridismo formado por dois ou três deles. Preliminarmente, observa-se que as ações dos empreendedores (primeiro modo) e o tratamento estratégico (terceiro modo) influenciam mais fortemente a inovação no empreendedorismo internacional. Enquanto que o modo funcional, talvez não tenha tanta relevância para o EI. A tecnologia é importante, porém não é uma condição para a existência do EI.

A inovação também é considerada por Kay (1996), além da arquitetura e reputação como fontes de diferenciação. A inovação pode ter ligação com a tecnologia. Entretanto, para que se torne uma vantagem competitiva, é necessária a sua união com outra capacidade diferenciadora, como, por exemplo, a inovação e a reputação, ou a inovação e a arquitetura. Com isso, a inovação é sugerida como uma capacidade diferenciadora.

A maioria das análises de inovação tem se concentrado no aspecto tecnológico, embora, existam formas de inovação nas práticas administrativas, relacionadas às condições passadas e presentes (HALL, 2001). Há inovações programadas, que são planejadas e ocorrem mediante pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços. Outras inovações são implementadas quando as organizações percebem uma situação de crise e a necessidade de tomar providências.

Assim, podem ser promovidas por iniciativas da própria empresa ou impostas pelo ambiente externo. A pressão do ambiente externo, geralmente, é caracterizada por forças econômicas, culturais, concorrenciais, tecnológicas, dentre outras. Dependendo do setor de atuação, haverá variações no grau de influência dessas forças sobre a inovação.

Ressalta-se, ainda, que a inovação está relacionada à competitividade estratégica e à capacidade de ganhar retornos acima da média. Nessa perspectiva, o poder inovativo é crucial para as empresas, por facilitar a produção de produtos e serviços diferenciados aos da concorrência. Com isso, a inovação passa a ser uma fonte vital de vantagem competitiva para empresas que competem na arena global (HAGE, 1999) e pode contribuir no fortalecimento de seus processos internos.

No empreendedorismo internacional, a capacidade de inovar depende da criatividade do empreendedor, assim, Zahra e George (2002) esclarecem que a criatividade pode ser de

qualquer pessoa empreendedora que faz parte do time gerencial. Butler, Doktor e Lins (2010, p. 129) defendem que a “[...] criatividade é a característica do empreendedor que integra e otimiza seus processos cognitivos para produzir sucesso, é por isso que desempenha papel importante de apoio ao empreendedorismo internacional”.

Diante de sua importância, a inovação é compreendida como uma das dimensões do EI (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003). É por meio dela que a empresa se torna competitiva a ponto de concorrer na arena internacional. Enquanto que Welch e Welch (2004) fazem um alerta, ao informar que o desenvolvimento de capacidades é o meio que permite a inovação. O que está diretamente relacionado ao engajamento individual do empreendedor (MTIGWE, 2006).

Na literatura nacional, existem algumas semelhanças do que vem sendo discutido internacionalmente. A capacidade de inovar faz parte do EI (FREITAG FILHO; AMAL, 2008), sendo mais comum a sua presença nas empresas do setor de tecnologia - *software* (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). Portanto, as ideias inovadoras são fundamentais, assim como, a criatividade (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

Algumas características são apresentadas também nos empreendimentos do agronegócio. No estudo de uma empresa australiana do agronegócio, Welch e Welch (2004) observaram que a tecnologia usada na produção viabilizou a gestão da qualidade da moagem e refinamento do açúcar. No Brasil, o empreendedor da vinícola localizada no Sul do país fez uso de tecnologia para conquistar a certificação de qualidade. Para Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008), a certificação é um recurso competitivo que apoia a atuação das empresas no cenário internacional. Os resultados revelam que nessas organizações, seja da Austrália ou do Brasil, a questão central está no uso da tecnologia como inovação, o que não tem como pré-requisito o uso de artefatos puramente novos. Identifica-se, desse modo, a **proposição D: capacidade de inovar é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

2.4.2.5 Propensão à adaptação

A habilidade empreendedora de interpretar a dinâmica ambiental afeta as mudanças organizacionais. No comércio internacional, as transformações e os ajustes implementados pelos dirigentes podem ser consequência das necessidades da demanda, concorrência, legislação, economia dentre diversos fatores contextuais.

O empreendedor é um agente de mudança, responsável pela eliminação de barreiras comerciais e culturais ao desenvolver novas relações, quebrar paradigmas e gerar riquezas para a sociedade (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007). As ações empreendedoras impulsionam as mudanças que acontecem na empresa durante o processo de internacionalização (FREITAG FILHO, 2008), principalmente, devido ao fato do empreendedor estar atento às tendências e por ter visão de negócio (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

Nessa perspectiva, a capacidade de se adaptar ao ambiente é fundamental para a gestão estratégica (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008). Essa competência pode ser desenvolvida por meio de processos que enfatizam mecanismos de ações para a adaptação organizacional frente às incertezas (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2010).

A análise da interação dos gestores com o ambiente na busca do equilíbrio é objeto do trabalho clássico de Miles et al. (1978). Denomina-se Ciclo Adaptativo, o modelo que tem por base a reação frente aos problemas administrativos, de empreendedorismo e engenharia da empresa. A tipologia classifica em quatro categorias os tipos de estratégia adaptativa chamadas de defensores, exploradores, analistas e reativos. Na visão dos pesquisadores, os defensores possuem domínio sobre produto e mercado. Os gestores são especialistas na área de operações e buscam uma posição estável em um determinado segmento de mercado, a política de crescimento é prudente e incremental. Os exploradores se caracterizam por procurar oportunidades e captar as tendências do ambiente. Estes fatores fazem da mudança a principal força contra a concorrência. Os analistas concentram práticas dos defensores e exploradores, como consequência, os executivos são observadores de novas ideias e podem adotá-las rapidamente. Por fim, a categoria denominada reativa, caracteriza-se pela incapacidade de responder às mudanças e a organização. A estratégia e estrutura são inconsistentes dificultando o processo de mudança.

Dentre os quatro tipos, a categoria reativa é a única que não adota, por definição, ações pró-ativas. Este fato relevante mostra que a adaptação ao ambiente pode ser conduzida de forma pró-ativa por seus líderes. Nesse ponto de vista, antes de uma imposição ambiental mais contundente, o empreendedor com visão estratégica tem a chance de realizar mudanças antecipadamente, para manter a empresa em equilíbrio.

Tal concepção é também compartilhada por Oliver (1991), no seu entendimento as empresas são capazes de apresentar respostas estratégicas ao ambiente que variam desde a aderência plena às pressões até a manipulação. Os tipos de estratégias são conhecidos como: (i) aquiescência – aceitação e adaptação às forças ambientais; (ii) compromisso – caracteriza-

se pela busca do equilíbrio para acomodar as demandas; (iii) fuga – aceita-se as pressões de fachada ou simbólicas; (iv) desafio – há uma determinada rejeição ou se ignora as regras e valores; e (v) manipulação – é a resposta mais ativa dentre os cinco tipos, caracterizada pelo comportamento intencional e oportunista.

Por esse debate, identifica-se que a relação entre estratégia, estrutura e processo é fundamental para as pesquisas de adaptação e mudança organizacional (MILES et al., 1978). Na implementação das estratégias, os dirigentes consideram o tipo de estrutura podendo modificá-la para obter um ajuste adequado ao contexto (CHANDLER, 1998). Um exemplo disso, acontece quando se atende a demanda internacional, situação em que os empreendedores modificam a estrutura e os sistemas de controle (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009) com a inserção de departamentos, como o de marketing (GALIMBERTI, 2009; ROSSI, 2008) e modificações no setor de produção (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

Além disso, quanto aos processos, as capacidades advindas das rotinas colaboram na adaptação (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2010). Para se internacionalizar, as empresas reestruturam os procedimentos, alcançando agilidade e flexibilidade (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007). Frente à competição internacional, procura-se adequar para conquistar os padrões das melhores corporações do setor (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) com a conquista de certificações internacionais (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008) e transformações no produto (ROSSI, 2008). A propensão à adaptação pode ser compreendida como uma predisposição dos dirigentes para ajustar a empresa com o objetivo de torná-la competitiva em relação aos rivais.

Diante dessa discussão, percebe-se a existência de influências diversas no processo de adaptação das empresas internacionalizadas, interpretação que converge com a proposta de Etemad (2004). O sistema interativo com diferentes graus de complexidade e adaptabilidade, apresentado pelo autor, prevê interações entre as ações do empreendedor (ou/e sua equipe), a firma, o mercado e o ambiente internacional. O modelo exposto, voltado para as pequenas e médias empresas, tem como propósito explicar que as adaptações e mudanças são motivadas por interações advindas de quatro camadas, no EI. A primeira delas é a empreendedora, constituída por empreendedores típicos e suas interações com a empresa. A camada da empresa abrange as iniciativas, ações e interações do empreendedor enquanto segue os processos de mercado. A terceira camada compreende o mercado, inclui a influência do ambiente sobre os agentes participantes, em que se inter-relacionam, em menor ou maior extensão. Na última camada, o ambiente internacional desempenha papel fundamental na

sinergia do modelo. Assim, as adaptações ocorrem das condições impostas não só pelo ambiente, mas também pela mútua inter-relação e interação entre as camadas existentes ao longo do tempo (ETEMAD, 2004).

Nas *born globals*, as mudanças são desencadeadas por diferentes motivos: a) para atender as preferências dos consumidores; e por causa das b) mudanças nas tecnologias de manufatura e informação. Empresas menores são geralmente melhor adaptáveis e eficientes em custos (RENNIE, 1993) e tendem a enfrentar maiores riscos, por serem mais flexíveis. À medida que amadurecem, desenvolvem estruturas rígidas, perdendo parte de sua flexibilidade (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

Os recursos competitivos têm participação nesse processo de mudança. O foco está na relação entre as características da empresa e recursos (incluindo recursos gerenciais) e estratégia (internacionalização) (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009). Ao adaptar os recursos às novas formas de organizar, aprende-se com cada experiência (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2010; GALIMBERTI, 2009), o que favorece o reconhecimento de oportunidades internacionais (JONES; COVIELLO; TANG, 2011; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

Diante dessa explanação, percebe-se que há de um lado fatores que estimulam as mudanças e de outro, existem aqueles que além de impulsionar, colaboram na adaptação. Este é o caso do estabelecimento de redes de relacionamentos que favorecem a adaptação no mercado exterior, beneficiando a seleção dos modos de entrada nos países por meio de parcerias (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). Sendo assim, elabora-se a **proposição E: propensão à adaptação é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

2.4.2.6 Desenvolvimento de recursos competitivos

A existência de determinados recursos proporciona uma visão peculiar das oportunidades, assim como, dos riscos. Os gestores não apenas precisam ter recursos apropriados para enfrentar os competidores, mas, utilizá-los de maneira diferenciada, como se a estratégia fosse uma teoria (BARNEY, 2002).

A perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos - RBV - vem sendo contemplada explícita ou implicitamente nas principais abordagens de internacionalização (KOVACS, 2009). Desde 1959, Penrose (2006) percebeu que para enfrentar as forças externas à empresa e para manter a taxa de crescimento, necessitava-se de recursos competitivos. Os ganhos

econômicos adquiridos com o crescimento também foram identificados como uma oportunidade de se fortalecer. Essa perspectiva inspirou Wernerfelt (1984) e Barney (1991), levando-os a ampliar substancialmente o conhecimento sobre o assunto.

A heterogeneidade e a imperfeição da mobilidade dos recursos embasam o alcance da vantagem competitiva. Esses dois critérios, em conjunto com os requisitos de analisar os limites posteriores e anteriores à competição formam as quatro condições para se ter vantagem competitiva sustentável (PETERAF, 1993).

O conceito de capacidades dinâmicas é sugerido por Teece, Pisano e Shuen (1997). Essa abordagem engloba a premissa de que a organização ao vivenciar mudanças pode alcançar vantagem competitiva se possuir a habilidade de “remodelar” as suas capacidades em tempo e espaço apropriados. Nas transações internacionais, Griffith e Harvey (2001) adotam essa perspectiva, sendo possível identificar que a RBV explica a formação de vantagens competitivas como consequência da existência de recursos especiais.

Na internacionalização os recursos competitivos são essenciais. A sua escassez pode inviabilizar a consolidação das negociações com os compradores estrangeiros (KEUPP; GASSMANN, 2009).

O quadro 8 apresenta os principais recursos competitivos retratados na literatura de EI e de negócios internacionais revisados neste estudo. A partir da análise das referências bibliográficas, identificam-se recursos intangíveis essenciais como o comprometimento, o conhecimento, a criatividade e inovação, a experiência, a liderança, as redes de relacionamentos e a responsividade. Para explorá-los, as ações empreendedoras são essenciais, que podem ser interpretadas como o “O” (organizar) do modelo VRIO que é a capacidade de se organizar para explorar os recursos para ter vantagem competitiva (BARNEY, 2002). É possível perceber com a ajuda do quadro que os recursos intangíveis constituem a maior parte do conjunto de ativos das empresas que se internacionalizam.

A estrutura física, os recursos financeiros, a localização, a obtenção de incentivos do país anfitrião e os recursos humanos formam o *pool* de recursos tangíveis. Essas vantagens de propriedade contribuem nas ações de produzir, vender, comercializar, e transferir bens (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

O uso e a transferência de recursos são capacidades estratégicas do empreendedor (BARTLETT; GHOSHAL, 1987). A alocação de recursos em diferentes países (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1966) e o relacionamento com os fornecedores (DUNNING, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 2009), por meio de governança de redes de ativos localizados em diferentes países, trazem benefícios transacionais e menores custos de

transação (DUNNING, 1988). O quadro 8 sumariza os principais recursos que viabilizam a internacionalização.

O comprometimento dos gestores com o mercado é considerado um recurso intangível. As relações internacionais entre firmas requerem comprometimento com os recursos (SHARMA; ERRAMILI, 2004), acrescenta-se o comprometimento com as decisões que dependem da experiência do empreendedor (ANDERSEN, 1993). Mas, não adianta ter recursos se não souber posicioná-los na empresa para obter vantagem competitiva (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e adaptá-los às necessidades empresariais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Quadro 8 - Principais recursos competitivos que viabilizam a internacionalização

Natureza	Recursos competitivos	Autores
Intangível	Comprometimento	Andersen (1993); Johanson e Vahlne (1977)
	Conhecimento e informação	Andersen (1993); Ferreira, Santos e Serra (2010); Johanson e Vahlne (1977, 2009); Oviatt e McDougall (2005a); Porter (1999); Sharma e Erramilli (2004); Vernon (1966)
	Criatividade e inovação	Butler, Doktor e Lins (2010); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); Porter (1999); Oviatt e McDougall (1994); Zahra e George (2002)
	Experiência	Andersen (1993); Dhanaraj e Beamish (2003); Johanson e Vahlne (1977, 2009); Lam e White (1999); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)
	Liderança	Dhanaraj e Beamish (2003); Porter (1999)
	Redes de relacionamento	Ferreira, Santos e Serra (2010); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); Johanson e Vahlne (2009); Oviatt e McDougall (1994); Porter (1999); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)
	Responsividade	Bartlett e Ghoshal (1987); Vernon (1966)
Tangível	Estrutura física	Johanson e Vahlne (1977); Sharma e Erramilli (2004)
	Recursos financeiros	Johanson e Vahlne (1977); Vernon (1966)
	Localização	Dunning (1988); Lam e White (1999); Vernon (1966)
	Incentivos do país anfitrião	Dunning (1988); Porter (1999); Root (1994); Vernon (1966)
	Recursos humanos	Andersen (1993); Lam e White (1999); Porter (1999); Vernon (1966)

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Quanto ao modo de entrada no exterior, além dos recursos tangíveis, destaca-se o conhecimento que está interligado aos recursos humanos (ANDERSEN, 1993). Porém, nas negociações via agentes, perde-se a oportunidade de se aproximar para ter mais conhecimento de mercado, o que é comum no modo direto de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para o empreendedorismo internacional, os recursos únicos definem se a firma terá uma internacionalização sustentável, fato que depende da capacidade do empreendedor de desenvolvê-los (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Há uma semelhança entre os modelos de EI apresentados por Oviatt e McDougall (1994) e Zahra e George (2002). De fato, nos dois os autores enfatizam o poder dos recursos na conquista da vantagem competitiva. Tal entendimento também é compartilhado por Mtigwe (2006) que apresenta a vantagem de recursos como uma referência na constituição do EI. Sendo assim, os ativos locacionais e a transferência de recursos móveis colaboram e facilitam as negociações entre países. Outro recurso competitivo é a inovação, dependente das circunstâncias e pode ser implementada incrementalmente (PORTER, 1999), relacionando-se à criatividade (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010). Diante disso, apresenta-se a **proposição F: desenvolvimento de recursos competitivos é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

2.4.3 Relações entre as dimensões de empreendedorismo internacional

Elos, relações e inter-relações possuem o mesmo significado nesta tese. A literatura especializada não apresenta a ordem de surgimento das dimensões de EI, sendo capaz apenas de indicar que tudo inicia com a identificação de oportunidades para a criação de riquezas (KEUPP; GASSMAN, 2009).

A capacidade de inovar (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), atitude face ao risco (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) e as redes de relacionamentos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a) apoiam o empreendedor na descoberta e exploração de oportunidades internacionais. A tendência de enfrentar riscos para conquistar oportunidades internacionais é um comportamento presente nos empreendedores de países desenvolvidos como também dos emergentes (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

A dimensão propensão à adaptação é motivada por diferentes aspectos, desde as oportunidades internacionais (ROSSI, 2008; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), à capacidade de inovar (DIB, 2008; WELCH; WELCK, 2004), redes de relacionamentos (SILVEIRA; ALPERSTADT, 2007) e desenvolvimento de recursos competitivos (ROSSI, 2008). Os compradores estrangeiros são exigentes na requisição de produtos com certificações internacionais como garantia de qualidade, isso faz com que as empresas se reestruturem a tais condições (WELCH; WELCH, 2004) para se manterem no mercado (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).

As redes de relacionamentos influenciam a dinâmica das demais dimensões. As informações obtidas nas *networks* reduzem o risco percebido pelo empreendedor (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; WELCH; WELCH, 2004), assim como, servem de acesso à tecnologia e inovação (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; GALIMBERT, 2009), ao desenvolvimento de recursos competitivos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; FREITAG FILHO; AMAL, 2008) e fonte para adaptar a empresa (SILVEIRA; ALPERSTADT, 2007). As redes de relacionamentos colaboram na constituição da reputação da empresa, assim, facilitam a exploração das oportunidades internacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nessa dinâmica, a confiança e comprometimento adquiridos nas redes podem trazer novas oportunidades de negócios (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

A capacidade de inovar é uma das dimensões que possui mais elos, totalizando quatro ligações. De fato, ao mesmo tempo em que a propensão ao risco (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) e as redes de relacionamentos fomentam a realização de inovações e uso da tecnologia (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; GALIMBERT, 2009), a capacidade inovadora do empreendedor afeta a exploração das oportunidades internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) e a propensão à adaptação (DIB, 2008; WELCH; WELCH, 2004).

No processo de internacionalização, a aprendizagem permeia as inter-relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional. A aprendizagem internacional colabora na obtenção de habilidades que capacitam a adaptação da empresa, o desenvolvimento de inovações (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), a redução da percepção dos riscos (WELCH; WELCH, 2004) e velocidade da internacionalização. Assim, o conhecimento influencia a rapidez que uma oportunidade empreendedora é explorada (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a). A pesquisa de Dib (2008), restrita à indústria brasileira de *softwares*, revela que os empreendedores detentores de conhecimento técnico ou científico têm maior probabilidade de internacionalizar o empreendimento de modo mais rápido a partir de sua fundação.

Os relacionamentos são fontes de aprendizagem, sejam eles políticos ou comerciais (WELCH; WELCH, 2004), dessa forma, a aprendizagem do empreendedor e da empresa é essencial na internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008).

Logo, diante dessa reflexão, passa-se a compreender que as dimensões do empreendedorismo internacional não estão isoladas, mas sustentadas por conexões que as

reforçam ao longo da trajetória da empresa. Destaca-se, conforme anteriormente explanado na introdução, que as seis dimensões podem estar presentes em todas as fases/épocas do processo de internacionalização, todavia, não existe obrigatoriedade na incidência simultânea das seis. Portanto, se na história da firma existem três épocas (MELIN, 1992), sendo a primeira delas formada por quatro dimensões, não há impedimento que a segunda contemple seis e a terceira tenha cinco. O mais importante é evidenciá-las no trajeto que o empreendimento percorre para manter-se no mercado internacional.

2.4.4 *Framework* de empreendedorismo internacional

A proposta preliminar baseada na revisão de literatura foi submetida aos dados na fase da pesquisa empírica. Essa decisão segue a recomendação de Keupp e Gassmann (2009) que indicam a necessidade de elaborar e testar propostas teóricas para avançar o estado presente do conhecimento sobre empreendedorismo internacional. No entendimento de Porter (1991, p. 95): “A construção de frameworks é baseada em profundidade na pesquisa empírica, ela tem o potencial não só de informar a prática, mas de promover o desenvolvimento de teorias mais rigorosas”, dessa forma, optou-se por construir um *framework*.

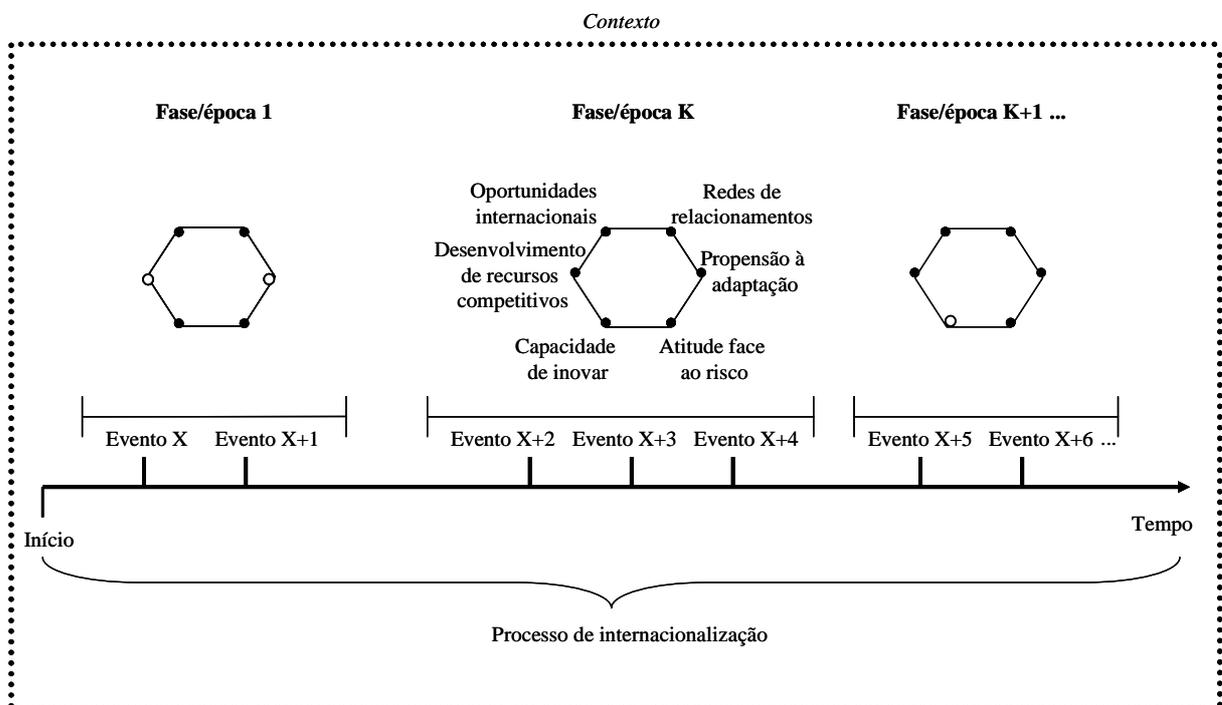
Essa alternativa relaciona-se com os pressupostos da Teoria Adaptativa. Nela, a criação de teoria é resultado da combinação entre o uso do arcabouço teórico existente que pode ser expressado num *framework* preliminar e os dados empíricos. As informações da pesquisa de campo são comparadas à estrutura conceitual e simultaneamente, o pesquisador deve ficar atento ao que pode emergir desses dados para compor o modelo final (LAYDER, 1998).

A figura 3 apresenta o *framework* de empreendedorismo internacional expressado por eventos marcantes que ocorrem nas fases/épocas ao longo da trajetória da internacionalização. Inicialmente, as seis dimensões constituem a dinâmica das fases/épocas que recebem influências do ambiente externo. Cabe o pressuposto de que nem sempre essas dimensões estão em todas as fases, mas, poderão ser identificadas ao longo do processo de internacionalização. De forma hipotética, as seis dimensões do EI estão na segunda fase, visualizadas nos pontos preenchidos que estão nas extremidades do hexágono, enquanto que na primeira fase o desenvolvimento de recursos e a propensão à adaptação estão ausentes, assim como, na terceira, a capacidade de inovar não existe (representadas por pequenas circunferências vazias na figura 3). Não existe um padrão para o surgimento do conjunto de

dimensões nas fases que surge intermitentemente. Assim, apresenta-se a proposição G: **oportunidade internacional, propensão à adaptação, desenvolvimento de recursos, redes de relacionamentos, atitude face ao risco e capacidade de inovar constituem o empreendedorismo internacional ao longo do processo de internacionalização.**

Embora tenha se identificado as seis dimensões, de posse dos dados empíricos, esses construtos serão examinados para investigar a existência delas e de outras variáveis que não foram identificadas na revisão de literatura para compor a versão final do *framework*.

Figura 3 - Framework inicial de empreendedorismo internacional



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Em relação ao papel do contexto, por se tratar de pesquisa sobre EI como processo, o ambiente é determinante (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Autores da área como Mtigwe (2006) que defende esse entendimento, principalmente, ao reconhecer as influências do contexto externo nas atitudes do empreendedor internacional. As capacidades empreendedoras podem ser fortalecidas de acordo com as condições sociais nas quais a empresa está inserida (ACS; DANA; JONES, 2003) e as decisões dos empreendedores são comprometidas com os acontecimentos do ambiente externo.

Nos países emergentes, o EI é menos sofisticado quando comparado com a realidade dos países em ascensão (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012). A internacionalização de

empresas nas regiões em desenvolvimento tende a acontecer com menor uso de tecnologia industrial intensiva e com menos custo na concepção do produto.

O contexto que engloba a esfera internacional e nacional influencia o EI significativamente. Nele estão fatores como a economia, a demografia, a tecnologia, a cultura, o ambiente político-legal e os concorrentes. Esse contexto pode determinar o processo de internacionalização de uma empresa (JONES; COVIELLO; TANG, 2011), assim como, a dinâmica das seis dimensões que subsidiam o empreendedorismo internacional.

No contexto interno, as capacidades estratégicas ganham status e atenção para favorecer o intercâmbio entre a realidade externa e a organização. Com essa abordagem, as multinacionais são motivadas a executar a transferência eficiente de inovações domésticas e expertise nas operações em outros países. O ambiente interno deve ser analisado e explorado, assim, a visão baseada nos recursos (RBV) colabora na identificação e desenvolvimento de recursos que viabilizem a internacionalização da firma (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A proposta deste trabalho, então, está sustentada na premissa de que o empreendedorismo internacional é um processo inserido num contexto. A empresa interage com o ambiente para trilhar a sua história mediante as ações empreendedoras e atuar no mercado internacional.

3 Procedimentos metodológicos

Nos itens anteriores foram expostas as considerações iniciais e a fundamentação teórica. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos traçados.

3.1 Delineamento da pesquisa

A opção paradigmática influencia a atividade de investigação do pesquisador. Portanto, é fundamental definir a vertente epistemológica, ontológica e metodológica para se ter coerência no desenvolvimento de pesquisas. Nesse sentido, apresentam-se as decisões tomadas para o fazer científico deste trabalho.

Esta pesquisa segue as recomendações da Teoria Adaptativa. Nela, a teoria é construída com base no *background* teórico e nos dados empíricos. Os primeiros *insights* da Teoria Adaptativa de Layder (1993) surgem da análise da *Grounded Theory* e da *Middle-range Theory*, ambas fornecem apoio metodológico para a construção de teorias. Enquanto que a primeira (*Grounded Theory*) orienta para que o pesquisador entre no campo sem o apoio do arcabouço teórico, a segunda, de cunho positivista, serve para testar hipóteses/proposições sem a possibilidade de considerar dados emergentes. Mas cada uma possui limitações e para superá-las Layder (1998) defende o uso simultâneo tanto do modo dedutivo quanto do indutivo. Dedutivo por definir inicialmente o quadro teórico a ser testado (resumido no APÊNDICE A), assim como, permitir a abertura para emersão de informações advindas do campo empírico (indutivo). Com isso, os pesquisadores que adotam a Teoria Adaptativa devem ter uma posição epistemológica que não o determine como simplesmente positivista ou interpretativista, para que seja possível transcender os limites de cada uma delas. Layder (1998, p. 81) assevera que essa opção intermediária permite a utilização de duas perspectivas, “[...] o objetivismo e o subjetivismo em termos dos pressupostos ontológicos”. Atitude também defendida no campo do empreendedorismo internacional, em que se indica a conciliação das duas abordagens (COVIELLO; JONES, 2004).

Quanto ao método, a perspectiva qualitativa foca a essência, o entendimento, a descrição (BOGDAN; BIKLEN, 1994; GUBA; LINCOLN, 2005), o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998), considerando o seu contexto (GODOY, 1995). De acordo com Patton (2001, p. 14): “O método qualitativo facilita o estudo em profundidade e em detalhes”. Diante dessas características e propósito, é a abordagem que apoia o desenvolvimento desta investigação.

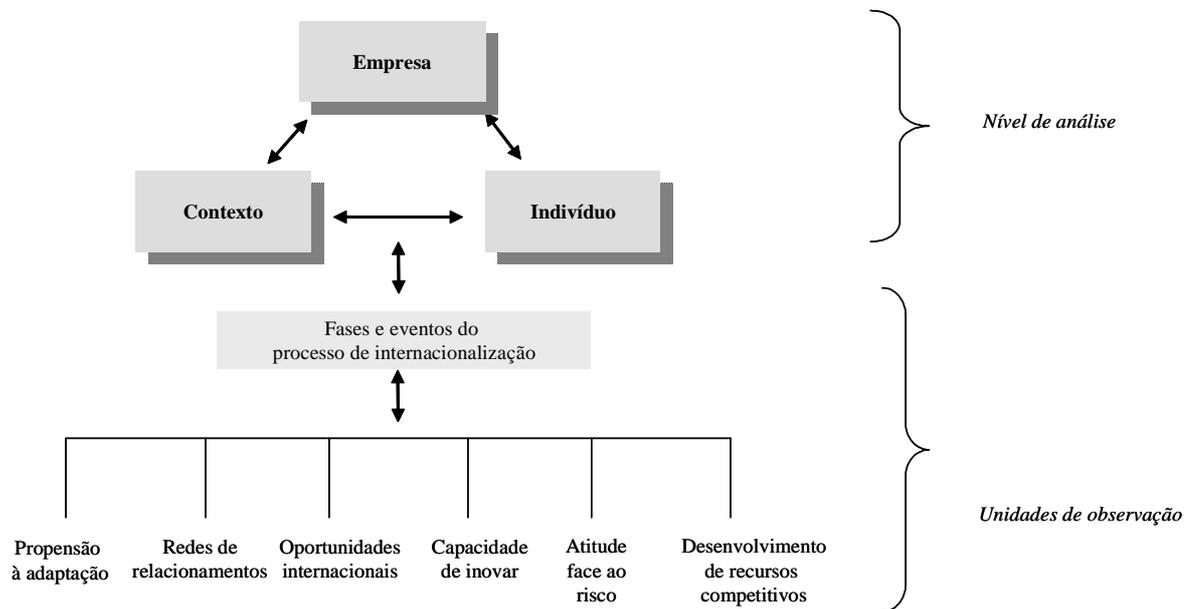
Para tanto, adota-se a estratégia de estudo de múltiplos casos, utilizada no sentido de construir teoria (EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 1998), por considerar que ela contribui na compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais, principalmente quando os objetos são complexos e contemporâneos (YIN, 2002). Essa estratégia metodológica é uma das mais apropriadas para obter melhor entendimento do que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998; STAKE, 1995). Assim, tem-se o estudo de caso qualitativo histórico (MERRIAM, 1998) que permite investigar cada empresa selecionada visando à descrição e interpretação do empreendedorismo internacional no processo de internacionalização, ao longo do tempo. Essa técnica é apropriada para a exploração da temática de EI (COOMBS; SADRIEH; ANNAVAVARJULA, 2009), por ser incipiente no Brasil (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

Devido ao propósito da pesquisa, é importante esclarecer que o processo de internacionalização foi examinado retrospectivamente, tratando-se de uma pesquisa de natureza longitudinal, método indicado por Coviello e Jones (2004), Kiss, Danis e Cavusgil (2012) para os estudos de EI.

A pesquisa longitudinal não apenas ocorre como consequência de uma análise de dados coletados ao longo dos anos, mas também é realizada com a análise em retrospectiva do histórico da empresa (MELIN, 1992). Esse método geralmente é mais complexo e requer dedicação dos pesquisadores na coleta e análise de dados. Para alcançar os objetivos nos estudos desse tipo, é preciso investigar as decisões gerenciais, a implementação das estratégias, os eventos marcantes ao longo do tempo e averiguar as contingências, o que apenas se atinge por meio de trabalhos mais apurados do histórico da empresa (ANDERSEN, 1993). Tendo em vista tal complexidade do fenômeno, optou-se pelo uso do *software* ATLAS.ti versão 7 para apoiar a análise de dados que será explicada posteriormente neste capítulo.

Após o estudo de cada uma das empresas, em seguida, considerou-se o exame entre os casos, denominando-se análise cruzada dos casos (MERRIAM, 1998; STAKE, 1995). Para isso, foi necessário definir o nível de análise e a unidade de observação (ver figura 4).

Figura 4 – Nível de análise e unidade de observação



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Ao estudar 179 artigos sobre o empreendedorismo internacional, Keupp e Gassmann (2009, p. 613) identificaram uma falha relacionada à unidade de análise. Na visão dos autores, “[...] um estudo deste processo provavelmente envolverá mais de uma unidade de análise. [...] Vários níveis de análise são necessários para superar este problema”.

O estado da arte internacional sobre o método aplicado nessa área mostra que a maior parte das pesquisas tem como foco a empresa (32 estudos) e o empreendedor (11 estudos). Apenas quatro artigos examinaram ambos - firma e empreendedor - e somente um *paper* relacionou o nível da indústria/firma/indivíduo (COVIELLO; JONES, 2004). A autora do primeiro artigo teórico-empírico de EI publicado determinou a empresa como nível de análise e as estratégias e a estrutura da indústria como unidades de observação (MCDUGALL, 1989). No modelo de Zahra e George (2002) ocorreu o mesmo na definição do nível de análise e os fatores antecedentes (ambientais, organizacionais e estratégicos), o próprio EI e os resultados (vantagem competitiva) foram as unidades de observação. Esta opção metodológica está em harmonia com Welch e Welch (2004) e Oviatt e McDougall (2005a) que definiram a empresa como sendo o nível de análise apropriado para atingir o propósito de suas pesquisas. Enquanto que Butler, Doktor e Lins (2010) decidiram estudar o EI pela perspectiva do indivíduo (empreendedor).

Nas investigações de EI desenvolvidas no Brasil, geralmente, o nível de análise também é a empresa (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; HONÓRIO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ROSSI, 2008; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008). Enquanto que há uma variação nas unidades de observação, as quais dependem dos objetivos de cada estudo. Portanto, nesta tese, o nível de análise é o contexto, a empresa e o indivíduo. Para alcançar os objetivos específicos, as fases e os eventos do processo de internacionalização e as dimensões de EI (propensão à adaptação, redes de relacionamentos, oportunidades internacionais, capacidade de inovar, atitude face ao risco e desenvolvimento de recursos) são as unidades de observação.

A seguir são apresentados os critérios de seleção das empresas e dos respondentes.

3.2 Critérios de seleção dos casos e sujeitos da pesquisa

O estudo de caso caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa que se diferencia pela análise em profundidade (GODOY, 1995; MERRIAM, 1998; YIN, 2002) e podem existir diversos níveis de seleção (MERRIAM, 1998). Nesta tese, foram adotados intencionalmente quatro, a saber: região, segmento econômico, empresas e sujeitos.

Na primeira etapa, opta-se por estudar a região do semiárido brasileiro, devido aos seguintes fatores: (i) área geográfica peculiar que pode gerar *insights* acadêmicos; (ii) dentre os nove Estados que a constitui, oito fazem parte do Nordeste, local carente de desenvolvimento de pesquisas e de recursos científico-tecnológico; (iii) por este trabalho fazer parte da linha de pesquisa de internacionalização da Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações do PROPAD/UFPE que vem envidando esforços para investigar empresas do Nordeste; e, (iv) pelo compromisso que a pesquisadora tem com a melhoria do semiárido em conjunto com a Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Numa segunda fase, observa-se nessa região o destaque da fruticultura na pauta de exportação brasileira. Entre janeiro e setembro de 2011, as frutas foram responsáveis pelo montante exportado de US\$ 206 milhões (MDIC, 2011f), valor muito significativo para região. Diante do desempenho econômico e da vocação natural da região para esse tipo de cultivo, determina-se por estudar empresas do segmento da fruticultura.

Na terceira etapa, estimou-se a seleção de empresas que atuam no segmento da fruticultura em consonância com as recomendações de Eisenhardt (1989) para se construir

teorias por meio de estudos de múltiplos casos. Quatro empresas, representantes dos Estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte, foram selecionadas. Os dados coletados entre janeiro e setembro de 2011 indicam que esses Estados são responsáveis por aproximadamente 100% do total de frutas exportadas no semiárido (MDIC, 2011f).

Os sujeitos sociais e os casos foram selecionados pelo critério de conveniência, devido ao acesso às informações (MERRIAM, 1998). Quanto à identificação das empresas, os seguintes parâmetros foram considerados: (a) estar localizada nas cidades de maior volume de exportação de frutas; (b) ter o centro de decisões gerenciais em algum dos municípios do semiárido; (c) possuir valor de exportação na faixa entre US\$ 1 e US\$ 100 milhões; (d) ter no mínimo oito anos de atividade no comércio exterior devido à análise longitudinal; (e) ter se originado (fundação) no semiárido brasileiro; (f) ser considerada pelo SEBRAE como empresa de grande porte, na classificação definida em função do número de pessoas ocupadas na firma (SEBRAE, 2011); e, (g) ter acesso às informações.

O ano de abertura, localização, quantidade de funcionários empregados no período de safra, faixa de valor exportado em 2011 e a sigla das empresas selecionadas são apresentados no quadro 9. A Special Fruit é a firma com mais tempo de mercado ao passo que a Ara Agrícola possui apenas oito anos de atividade. A Agrícola Famosa emprega 5.000 pessoas e a Agro Melão 500, ambas têm o melão como principal produto exportado.

Quadro 9 – Apresentação sintética dos casos selecionados

Características	Empresas			
	Agrícola Famosa	Agro Melão	Special Fruit	Ara Agrícola
Abertura	1995	1997	1982	2004
Localização	Icapuí-CE	Mossoró-RN	Juazeiro-BA	Petrolina-PE
Número de funcionários (safra)	5.000	500	1.700	1.000
Faixa de valor exportado em 2011	Entre US\$ 50 e US\$ 100 milhões	Entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões	Entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões	Entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões
Principais produtos exportados	Melão	Melão	Uva e manga	Uva sem sementes
Sigla adotada no estudo	AF	AM	SF	ARA

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Ressalta-se que os representantes da Agrícola Famosa, Special Fruit e Ara Agrícola autorizaram a divulgação do nome da empresa na pesquisa mediante assinatura do termo de consentimento (APÊNDICES B, C e D). A única exceção é a exportadora de Mossoró-RN,

portanto, para garantir a confidencialidade exigida pelo gestor, a empresa está aqui nomeada de Agro Melão.

Em relação aos respondentes, privilegiaram-se aqueles sujeitos sociais que dispunham de informações sobre a dinâmica competitiva da região do semiárido, a respeito do segmento no qual atuam e sobre as decisões de investimentos e de implementação de estratégias internacionais. A quantidade de entrevistados foi definida quando as categorias atingiram o ponto de saturação adequado para responder aos objetivos da pesquisa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011), totalizando em 31 sujeitos sociais. As informações acerca dessas pessoas são explanadas na seção seguinte.

3.3 Coleta de dados e estudo piloto

Por ser um estudo qualitativo, tendo em vista a natureza do fenômeno, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, dentre elas, a entrevista semiestruturada, a análise de documentos e bibliográfica (PATTON, 2001; TAYLOR; BOGDAN, 1984).

A entrevista semiestruturada permite que o pesquisador redirecione as perguntas conforme a evolução da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994). As entrevistas foram gravadas e transcritas, perfazendo 1.242 minutos no total e, uma média de 40 minutos por entrevistado, acontecendo em dois momentos distintos. Após a primeira coleta de dados primários (1ª etapa), as informações foram analisadas de modo exploratório, assim, identificaram-se algumas incongruências e contradições motivando o retorno ao campo para validar e consolidar a interpretação dos dados. Por essa técnica, cada um dos 30 respondentes foi entrevistado uma vez, apenas o gerente comercial de exportação da Agrícola Famosa foi entrevistado novamente.

O quadro 10 expõe informações detalhadas sobre a etapa em que cada sujeito participou, o código do entrevistado (remete ao polo que está inserido com o número de ordem da coleta), a descrição (indicando a empresa e sua função), a formação (grau escolar), o tempo de atuação na organização, a identidade no ATLAS.ti (código gerado no sistema), a data de realização da coleta dos dados e tempo de entrevista. No período entre junho e outubro de 2012, as entrevistas aconteceram em Mossoró-RN, em fazendas localizadas na divisa entre RN e CE e nas cidades de Petrolina-PE, Juazeiro-BA e Recife-PE. A maioria aconteceu individualmente, exceto duas que foram em grupo, o P6 que contou com a

participação de três indivíduos, os entrevistados 6, 7 e 8, como também, o P16 com os respondentes 18 e 19.

Quadro 10 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

Etapa	Código do entrevistado	Descrição	Formação	Tempo na org.	Id. Atlas	Data	Tempo
Primeira rodada	Entrevistado RNeCE 1	SEBRAE Mossoró – Ger. de projeto	Engenheiro Agrônomo	-----	P1	04/06/2012	31m.
	Entrevistado RNeCE 2	Agrícola Famosa – G. Comercial de Exportação	Economista	2007- atual	P2	11/06/2012	68m.
	Entrevistado RNeCE 3	Ex-funcionário da Agrícola Famosa (setor de exportação)	Grad.Administração (cursando)	2007-2009	P3	18/06/2012	66m.
	Entrevistado RNeCE 4	Agrônomo da Agro Melão (Responsável Técnico)	Engenheiro Agrônomo	2003- atual	P4	20/06/2012	33m.
	Entrevistado RNeCE 5	Representante do grupo dos japoneses	Engenheiro Agrônomo	2002- atual	P5	21/06/2012	40m.
	Entrevistada RNeCE 6	Administrativo Agro Melão	Grad.Administração (cursando)	2008- atual	P6	21/06/2012	48m.
	Entrevistada RNeCE 7	Administrativo Agro Melão	Ciências contábeis	2010- atual			
	Entrevistado RNeCE 8	Administrativo Agro Melão	Ciências contábeis	2010- atual			
	Entrevistado RNeCE 9	Presidente da COEX	Advogado	2002- atual	P7	26/06/2012	46m.
	Entrevistado RNeCE 10	Agrícola Famosa - Analista de importação e exportação	Grad.Administração (cursando)	2008- atual	P8	26/06/2012	28m.
	Entrevistado RNeCE 11	Agrícola Famosa – sócio-fundador	Advogado	1995- atual	P9	27/06/2012	31m.
	Entrevistado RNeCE 12	Agrícola Famosa – novo sócio	Engenheiro Agrônomo	2009- atual	P10	27/06/2012	11m.
	Entrevistado RNeCE 13	Agro Melão - Gerente de Exportação	Graduação	2005- atual	P11	28/06/2012	33m.
	Entrevistado RNeCE 14	Agro Melão – proprietário	Engenheiro Agrônomo	1997- atual	P12	03/07/2012	23m.
	Entrevistado RNeCE 15	Agrícola Famosa – sócio-fundador	Segundo grau	1995- atual	P13	04/07/2012	37m.
	Entrevistada PEeBA 16	ARA Agrícola - Gerente Administrativo	Ciência da Computação	2010- atual	P14	09/07/2012	59m.
	Entrevistado PEeBA 17	ARA Agrícola – Gerente de Campo	Engenheiro Agrônomo	2009- atual	P15	09/07/2012	25m.
	Entrevistado PEeBA 18	EMBRAPA Semiárido	Mestrado	-----	P16	09/07/2012	43m.

	Entrevistado PEEBA 19	EMBRAPA Semiárido	Pós-doutorado	-----			
	Entrevistado PEEBA 20	SEBRAE Unidade de Negócios Sertão do São Francisco	Especialista	2006-atual	P17	10/07/2012	58m.
	Entrevistada PEEBA 21	SEBRAE Unidade de Negócios Sertão do São Francisco	Administradora	-----	P18	10/07/2012	23m.
	Entrevistado PEEBA 22	VALEEXPORT	Graduação	2003-atual	P19	10/07/2012	52m.
	Entrevistado PEEBA 23	EMBRAPA Semiárido	Doutor	-----	P20	11/07/2012	50m.
	Entrevistada PEEBA 24	Special Fruit - Gerente Comercial de Exportação	Especialista	2001-atual	P21	11/07/2012	71m.
	Entrevistado PEEBA 25	Special Fruit - proprietário	Graduação incompleta	1982-atual	P22	11/07/2012	73m.
	Entrevistado PEEBA 26	CODEVASF	Mestre	2005-atual	P23	11/07/2012	67m.
	Entrevistado PEEBA 27	ARA Agrícola – diretor (filho do proprietário)	Engenheiro civil	2004-atual	P24	12/07/2012	68m.
	Entrevistado PEEBA 28	ARA Agrícola – gerente de infraestrutura	Engenheiro elétrico	2008-atual	P25	12/07/2012	26m.
	Segunda rodada	Entrevistado PEEBA 29	Ad Diper (Vice-presidente)	Mestre	2007-atual	P26	20/09/2012
Entrevistado PEEBA 30		ARA Agrícola	Engenheiro civil	2004-atual	P27	02/10/2012	18m.
Entrevistado RNeCE 31		Coopyfrutas	Engenheiro agrônomo	2010-atual	P28	11/10/2012	39m.
Entrevistado RNeCE 2		Agrícola Famosa-Ger. Com. de Exp.	Economista	2007-atual	P29	18/10/2012	11m.

Fonte: Elaboração da autora (2012)

A pesquisa documental também é apropriada para esse tipo de estudo. Assim, os dados secundários (GODOY, 1995), impresso e digital, foram obtidos com os interlocutores, nos momentos das entrevistas e nos sites governamentais, institucionais e das empresas pesquisadas.

A investigação bibliográfica se constitui por teses, dissertações e artigos relacionados ao polo Mossoró-RN/Icapuí-CE e o polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE. O material disponível na versão digital foi analisado no ATLAS.ti, classificado pelo sistema como documentos de P30 a P45 (códigos atribuídos pelo *software* quando recebe arquivos).

Anterior à coleta de dados, foi realizado um estudo piloto na Brazil Melon, localizada em Mossoró-RN, com porte e estrutura agrícola semelhantes aos da Agro Melão. O gerente comercial foi entrevistado com o objetivo de aprimorar o roteiro de entrevista (ver APÊNDICE E), construído com base no referencial teórico, e proporcionar experiências valiosas à

pesquisadora, aperfeiçoando a condução do diálogo para facilitar a coleta com os participantes da investigação (MERRIAM, 1998). A realização do estudo piloto proporcionou benefícios, como: correção e re-elaboração de algumas questões; identificação dos principais competidores do setor e de temas que não haviam sido contemplados; e, informações que colaboraram na construção do roteiro de entrevista para os representantes de organizações relacionadas ao setor (ver APÊNDICE F).

Após a realização do estudo piloto, a autora participou da Feira Internacional da Fruticultura Tropical Irrigada (ExpoFruit), em junho de 2012, para se aproximar e conhecer os interlocutores do setor.

Por fim, indica-se que as anotações sobre o estudo piloto e a coleta de dados primários (entrevistas) foram registradas no diário de campo digital, em arquivo do *word* (ver modelo no APÊNDICE G). Dúvidas, discrepâncias das informações, reflexões, contatos de pessoas a serem contactadas, entre outros dados foram relatados no diário, colaborando na organização e indicando para as entrevistas seguintes lacunas a serem preenchidas sobre o fenômeno (MERRIAM, 1998).

3.4 Análise de dados e construção do *framework* final

Após a explanação de como os dados foram coletados, explica-se a análise que tem o propósito de alcançar os objetivos do estudo, incluindo a elaboração de teoria com a proposição de um *framework*. A análise dos dados segue os pressupostos da pesquisa qualitativa, caracterizada pela grande quantidade de informações (PATTON, 2001), sendo a codificação uma sistemática de desenvolvimento e refino que ajuda a interpretação dos dados (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Preocupando-se com isso, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas. O *software* ATLAS.ti apoiou essa etapa da pesquisa. Uma fase da análise ocorreu simultaneamente à coleta dos dados, por ser fundamental para os estudos qualitativos (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Para alcançar o rigor científico esperado na academia, a análise de dados contemplou três passos, quais sejam: descrição, inferência e interpretação (ver quadro 11). Os dados foram examinados de forma analítica favorecendo a realização de inferências acerca das

informações com apoio do referencial teórico, por fim, receberam significação mediante interpretação da pesquisadora (BARDIN, 2011).

Quadro 11 – Passos para o alcance do rigor e descoberta científica

1º Passo	2º Passo	3º Passo
Descrição	Inferência	Interpretação
Descreve analiticamente os dados.	Permite a passagem entre o primeiro e terceiro passo mediante deduções lógicas.	Significação dos dados.

Fonte: Elaboração da autora com base em Bardin (2011)

A análise dos dados desenvolveu-se fielmente ao método de análise de conteúdo de Bardin (2011) composto por três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados e interpretações. A seguir apresenta-se individualmente cada uma delas, considerando a operacionalização no ATLAS.ti:

(1) Pré-análise – nesse estágio, realizaram-se: leitura flutuante, formulação dos objetivos e proposições, definição dos construtos, escolha dos documentos, definição de regras do método, constituição do *corpus*, preparação do material;

(2) Exploração do material

(a) *codificação* - “[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto [...] permite atingir uma representação do conteúdo ou da expressão [...]” (BARDIN, 2011, p. 133) que antecede a categorização. Nessa fase, foram definidas:

(a.1) Unidade de registro e de contexto.

- unidade de registro (elemento textual considerado nesta pesquisa): tema

Tema é uma: “[...] unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto [...]. O texto pode ser recortado em ideias constituintes em enunciados e em proposições portadoras de significações isoláveis.” (BARDIN, 2011, p. 135).

- unidade de contexto (trata-se da unidade de compreensão para codificar a unidade de análise): parágrafo.

(a.2) Regras de enumeração (adotaram-se quatro tipos na codificação: presença ou ausência; coocorrência; frequência; e, ordem).

- “presença ou ausência” em conjunto com a “coocorrência” (nesta pesquisa optou-se pela representação do código binário 1/0 para expressar essa análise).

O quadro 12 revela os objetivos e resultados alcançados com esse modo híbrido de regras para codificar.

Quadro 12 – Propósitos e resultados com as regras de “presença ou ausência” e “coocorrência”

Propósitos	Resultados
Identificação da presença e ausência das dimensões de EI nos eventos marcantes	Tabelas 12, 13, 14 e 15 Quadros 22, 23, 24 e 25
Identificação da existência ou ausência de relação entre as dimensões de EI	Quadro 34 Apêndices J, L, M, N, O, P, Q e R

Fonte: Elaboração da autora (2012)

- Frequência (outra regra utilizada para identificar: eventos; fases; propriedades das dimensões de EI; testar as seis dimensões previstas no *framework* inicial; e, identificar novas dimensões de EI).

- Ordem (para organização cronológica dos eventos, contexto e classificação das fases).

(a.3) Análise qualitativa – perspectiva metodológica adotada na interpretação dos dados.

(b) *Categorização* - “[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das categorias comuns destes elementos.” (BARDIN, 2011, p. 147). Utiliza os códigos como unidade de análise.

- etapas realizadas: inventário (que isola os elementos) e classificação (ordenação)

(3) Tratamento dos resultados e interpretações: estabelecimento de quadros, tabelas, figuras e modelos que estão apresentados na seção dos resultados e nos apêndices.

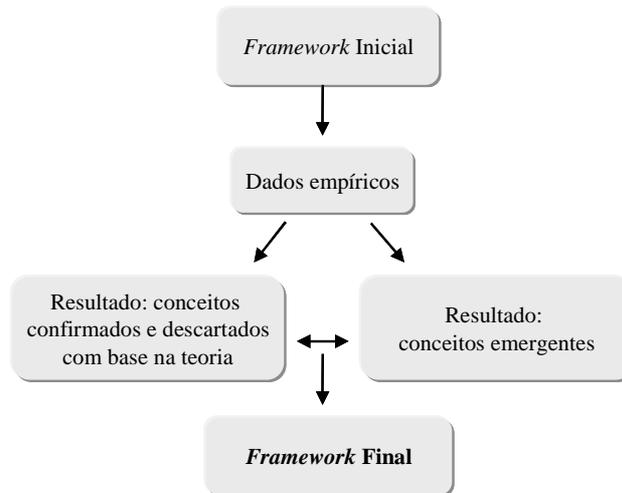
O quadro 13 proporciona uma visão global das opções metodológicas adotadas na análise de dados. Destaca-se que a análise de conteúdo, o corte longitudinal em retrospectiva e a Teoria Adaptativa permitiram o alcance dos objetivos e averiguação das proposições da pesquisa.

Quadro 13 – Opções metodológicas para a análise de dados

Objetivo geral	Objetivos específicos	Proposições	Opções metodológicas	
Elaborar um <i>framework</i> analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura	Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização	Central: determinado o contexto, o EI ocorre por meio da incidência intermitente de um conjunto de dimensões no processo de internacionalização	<i>Codificação</i> (regras): - <i>frequência</i> (identificação de eventos e fases) - <i>ordem</i> (para eventos, fases e contexto)	- Análise de conteúdo (<i>codificação; categorização; interpretação e elaboração dos resultados</i>)
	Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas	A: oportunidade internacional é uma dimensão do EI B: atitude face ao risco é uma dimensão do EI C: redes de relacionamentos é uma dimensão do EI D: capacidade de inovar é uma dimensão do EI		
	Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional	E: propensão à adaptação é uma dimensão do EI F: desenvolvimento de recursos é uma dimensão do EI	<i>Codificação</i> (regra): - <i>frequência</i>	- Longitudinal /em retrospectiva
	Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional	G: oportunidade internacional, propensão à adaptação, desenvolvimento de recursos, redes de relacionamentos, atitude face ao risco e capacidade de inovar constituem o empreendedorismo internacional ao longo do processo de internacionalização	<i>Codificação</i> (regras): - <i>presença ou ausência</i> - <i>coocorrência</i>	- Teoria Adaptativa

Fonte: Elaboração da autora (2012)

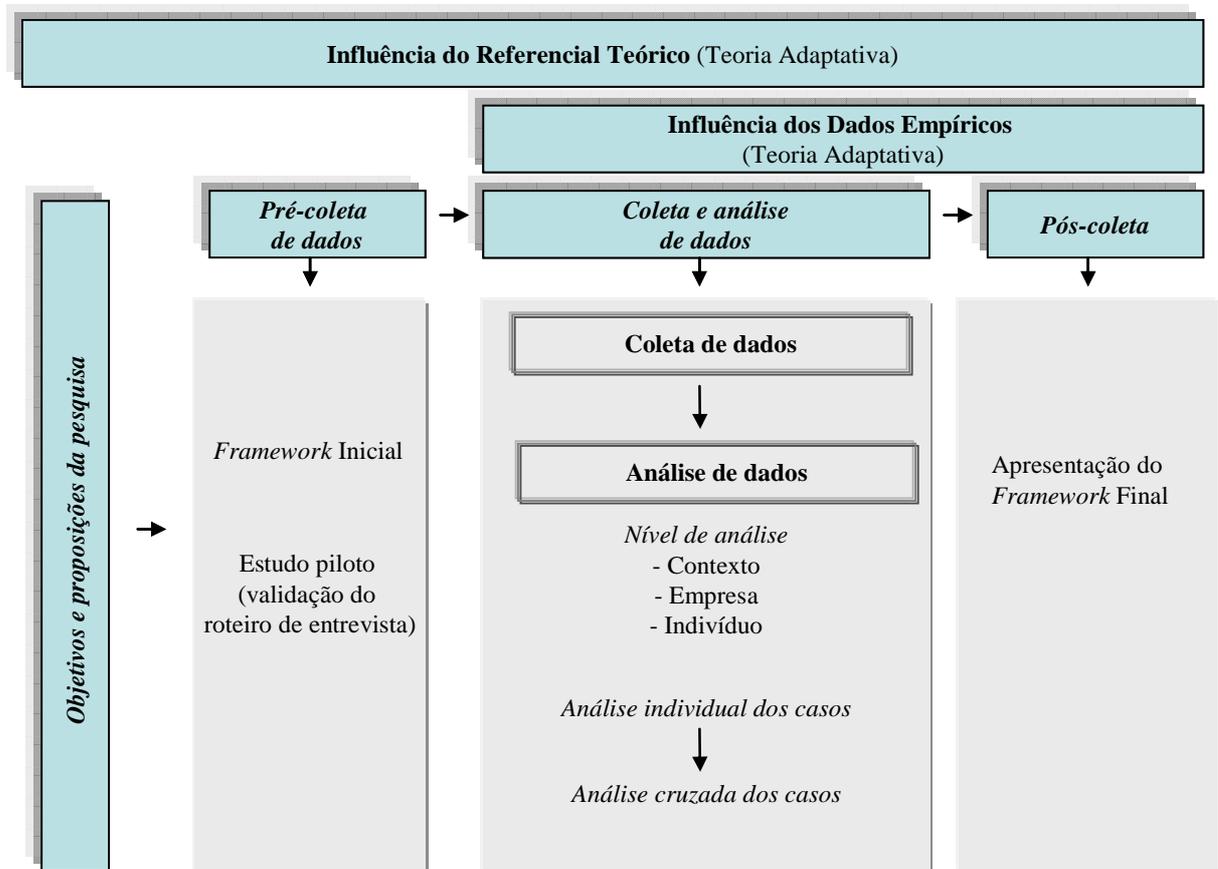
Na codificação e categorização, considerou-se uma ordenação conceitual proposta por Strauss e Corbin (1998) e Layder (1993, 1998), com o método de comparação constante, no qual se confrontam teoria-incidentes e incidentes-incidentes para a geração de códigos e categorias, à luz da abordagem da Teoria Adaptativa (*adaptive theory*) proposta por Layder (1998). Diante disso, o modelo inicial apresentado no referencial teórico foi confrontado, assim como, observou-se a emergência de construtos dos dados empíricos (ver figura 5).

Figura 5 – Operacionalização da Teoria Adaptativa

Fonte: Elaboração da autora (2012)

No quadro 14, a seguir, é apresentado o desenho metodológico. O referencial teórico influencia a realização de todos os passos da pesquisa, que vai dos objetivos à determinação do *framework* final. Os dados empíricos têm também importância na constituição do modelo. As abordagens dedutiva e indutiva estão presentes, portanto, o *framework* inicial, em conjunto com os objetivos e as proposições, direcionaram a análise de conteúdo.

Quadro 14 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Delimitado o quadro metodológico, explicam-se as medidas de validação e confiabilidade tomadas.

3.5 Validação e confiabilidade

Durante a análise de dados, houve a preocupação em obter a validação e confiabilidade para que o resultado alcançado fosse o mais próximo possível da realidade e o método passível de replicação, destacando-se a objetividade do estudo. Portanto, validade “[...] é uma questão de até onde podemos ter certeza de que um teste ou instrumento mede o atributo que supostamente deve medir” e confiabilidade “[...] é uma questão de estabilidade: se um instrumento for administrado ao mesmo indivíduo em duas ocasiões diferentes, ele dará o mesmo resultado?” (EASTERBT-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 121). Na abordagem qualitativa, a validade é a capacidade de alcançar os objetivos pelos métodos adotados e

confiabilidade, “[...] refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 194-195). Com isso, a pesquisadora está comprometida “[...] com a provisão de uma descrição fiel das compreensões e percepções alheias [...]” (EASTERBT-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 40).

Para alcançá-las, adotaram-se alguns critérios de validação e confiabilidade para pesquisa qualitativa indicados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). O quadro 15 mostra a síntese da operacionalização desses critérios.

Quadro 15 – Critérios e operacionalização utilizados na pesquisa

Finalidade	Critérios utilizados	Operacionalização realizada
Paiva Júnior, Leão e Mello (2011)		
Validação e Confiabilidade	Triangulação	-múltiplas fontes de informação: respondentes de diferentes níveis hierárquicos, pessoas de organizações distintas (GLICK et al., 1995) e retorno ao campo para checar as incongruências e validar informações – realizado com duas rodadas de entrevistas e consulta por e-mail para tirar dúvidas com os entrevistados (NODA; BOWER, 1996; PATTON, 2001) -técnicas diversas de coleta de dados: entrevistas, documentos e material bibliográfico (MERRIAM, 1998)
	Construção do <i>corpus</i> de pesquisa	-representatividade da “amostra”: os sujeitos selecionados possuíam relação direta com o tema investigado (BOGDAN; BIKLEN, 1994) -tamanho da “amostra”: fora adotado o critério de saturação das respostas das entrevistas – quando não surgem mais relatos inusitados (MERRIAM, 1998)
	Descrição clara, rica e detalhada	-A pesquisa qualitativa é descritiva em sua essência, o que possibilita a compreensão e replicação (BOGDAN; BIKLEN, 1994) – desse modo, tal critério fora adotado.
	<i>Feedback</i> dos informantes (validação comunicativa)	-As transcrições das entrevistas foram submetidas aos respondentes por e-mail eletrônico (MERRIAM, 1998).
Validação	Surpresa	-“A surpresa é um critério de validade na pesquisa qualitativa e tem uma importância para essa tradição tanto no que diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre determinado tema, quanto à mudança de mentalidade já cristalizada em torno do fenômeno, padrões esses carentes de serem revistos ou aprofundados sob diferentes prismas para a teoria, para o método ou mesmo para o conhecimento popularmente difundido na sociedade” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 202), portanto, tal critério foi realizado ao longo do texto.
Confiabilidade	Reflexividade	-“[...] diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador, uma vez que vai se tornando uma pessoa diferente por considerar as inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 198). – o diário digital de campo e os memorandos do ATLAS.ti colaboraram no registro das reflexões acerca da pesquisa.

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Após essa apresentação, segue-se para a explicação das ferramentas utilizadas no ATLAS.ti.

3.6 Funcionalidades exploradas do ATLAS.ti

A versão 7 do *software* de origem alemã para análise qualitativa de dados, ATLAS.ti, viabilizou o alcance dos objetivos desta pesquisa (FRIESE, 2012). As principais ferramentas adotadas são apresentadas e as explicações detalhadas das figuras acontecerão no capítulo seguinte, para melhor compreensão do leitor.

O quadro 16 sintetiza as atividades realizadas na investigação com o ATLAS.ti. Observa-se na primeira coluna os objetivos, as ferramentas do sistema utilizadas e os resultados alcançados.

Quadro 16 – Ferramentas do ATLAS.ti utilizadas na pesquisa

Finalidades	Ferramentas do ATLAS.ti	Resultados obtidos
Criação do arquivo	- Salvo como nova unidade hermenêutica	- Arquivo salvo e junto com ele, o <i>backup</i> automático que não deve ser deletado
Inclusão das entrevistas, teses, dissertações, artigos e informações obtidas no site do MDIC	- Adição de documentos	- Geração de: P-Docs
Codificação (BARDIN, 2011)	- Seleção de trechos do documento e clique no botão direito do <i>mouse</i> em: <i>create free cotation</i> (para as novas) e <i>coding</i> (para adicionar trechos aos códigos existentes)	- Geração de: codes e quotes (citações)
Memorandos – “[...] registros escritos de análise que podem variar em tipo e formato” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 207)	- Está no botão direito do <i>mouse</i> ou na barra de ferramenta (memos). Podem ser interligados aos relatos selecionados, códigos e ficar independentes.	- Geração de: memos
Comentários – registros sobre a codificação, a teoria e operacionalização metodológica (STRAUSS; CORBIN, 2008)	- Está no botão direito do <i>mouse</i> . Podem se relacionar aos códigos e memorandos.	- Geração de: comments
Categorização (BARDIN, 2011)	- Realizada de duas formas: criação de famílias de códigos no menu codes e considerando alguns códigos (<i>codes</i>) como categorias. Recomendação realizada por Friese (2012), pois, os códigos possuem mais opções de análise e flexibilidade na versão 7 do sistema.	- Geração de: code family e codes
Relação entre: códigos, categorias e memorandos	- Ferramentas utilizadas: <i>network</i> e <i>links</i> . - O programa apresenta um conjunto de <i>links</i> que podem ser adotadas e a opção de criar links. - Utilizaram-se: <i>is associated with; is part of; is cause of; is a</i> .	- Geração de: links

	- Foi criada: “antecede” para representação cronológica dos eventos marcantes da internacionalização.	
Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links.	- Ferramenta utilizada: <i>network</i>	- Geração de: <i>networks</i>
Contagem de palavras	- Na barra de ferramentas acessa-se: <i>analysis: word cruncher</i>	- Geração de: contagem de palavras e percentuais (solicitado em excel)
Identificação da “presença ou ausência” em conjunto com a “coocorrência” (BARDIN, 2011)	- Na barra de ferramentas acessa-se: <i>analysis: code cooccurrence table: e cluster quotations before calculating co-occurrence</i>	- Geração de: planilha para observar interseção entre trechos, códigos e categorias (solicitado em Excel)
Relatório final do programa	- Dois tipos foram solicitados em: <i>project: output; all objects e all objects (grouped)</i>	- Geração de: relatórios ordenados por data de criação e por grupo

Fonte: Elaboração da autora (2012)

A análise de dados no programa se conclui com 45 documentos, 9.521 palavras (sem repetições), 2.087 trechos selecionados e codificados, 345 códigos, 64 categorias (inclui-se aqui os códigos considerados categorias e famílias de códigos), 69 memorandos e 59 redes (ver tabela 5).

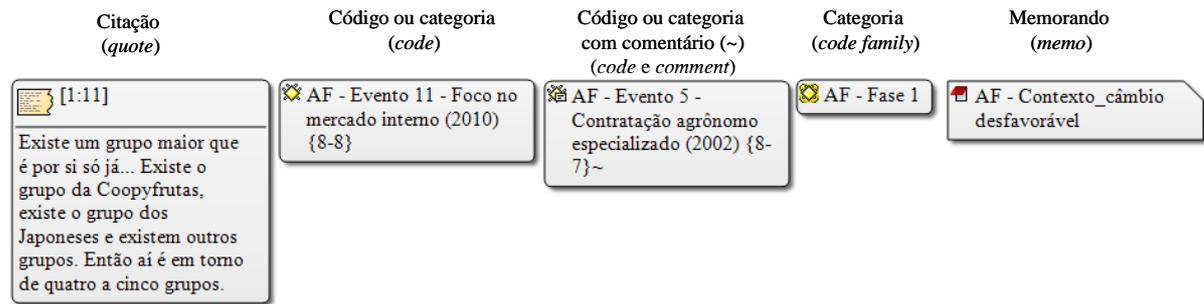
Tabela 5 - Expressão numérica da análise de dados

Documentos armazenados	Palavras	Unidade de registro (temas = <i>quotes</i>)	Códigos	Categorias	Memorandos	Networks (redes)
45	9.521	2.087	345	64	69	59

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Na figura 6, são expostos exemplos da representação das citações, códigos, categorias, comentários e memorandos do ATLAS.ti versão 7, utilizado na análise dos dados. As citações (*quotes*) possuem uma numeração, neste caso é [1:11]. O número 1 corresponde ao documento da entrevista (P-Doc) e o 11 ao trecho codificado no documento. O segundo elemento da figura tanto pode ser um código quanto uma categoria que é instrumentalizado como *codes* no *software*. O terceiro elemento se assemelha ao segundo, apenas se diferenciando pelo sinal (~) que reflete no símbolo da categoria demonstrando a existência de comentário (*comment*). Em seguida, observa-se que a categoria pode também ser representada pela ferramenta *code family*. Por fim, como último elemento da figura, identifica-se o memorando (*memo*).

Figura 6 - Representação e símbolos do ATLAS.ti 7



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Nos apêndices (H e I) são apresentados os relatórios gerados com os passos e as análises realizadas no sistema. O APÊNDICE H toma como base a ordem cronológica das atividades e o APÊNDICE I ordena por grupos. Deve ser observado que em benefício do tamanho da tese, nos apêndices H e I estão apenas pequenas amostras ilustrativas dos *outputs* que totalizam 3 e 5 páginas, respectivamente.

4 Análise dos resultados

Para atingir os objetivos desta pesquisa, a Agrícola Famosa e a Agro Melão (pseudônimo) do Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE, a Ara Agrícola integrante da corporação Ara Empreendimentos e Special Fruit do Polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE são analisadas. Os resultados estão expostos em quatro etapas. Na primeira, o processo de internacionalização individual dos casos é descrito de forma contextualizada, iniciando-se com as produtoras do Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE para em seguida finalizar com os empreendimentos do Polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE. No segundo momento, expõe-se a análise revelando as dimensões constituintes do empreendedorismo internacional. Logo depois, apresenta-se a análise interdimensional do empreendedorismo internacional, para assim, finalizar com a proposta teórica do *framework* de EI.

Assim sendo, a primeira etapa busca alcançar os dois primeiros objetivos específicos: (I) Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização e (II) Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas. Enquanto que a segunda etapa se atém ao terceiro objetivo: (III) Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional. A terceira etapa atende ao quarto objetivo: (IV) Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional. Para finalizar, na última etapa apresenta-se o *framework* analítico que atende ao objetivo geral desta pesquisa.

4.1 Processo de internacionalização das empresas investigadas

Nesta seção, os casos em estudo são apresentados individualmente fundamentando-se na concepção teórica de processo de Van de Ven (1992) e, especialmente de Melin (1992), em que eventos marcantes consubstanciam fases do processo de internacionalização.

4.1.1 Contexto, fases e eventos do processo de internacionalização

Inicia-se a explanação pela apresentação do contexto histórico do polo exportador para em seguida, individualmente, expor as fases e eventos que compõem o processo de internacionalização das empresas analisadas.

4.1.1.1 Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE

A compreensão histórico-contextual da produção de frutas para exportação do Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE é essencial na investigação da Agrícola Famosa e da Agro Melão. A agricultura irrigada da região semiárida cearense-potiguar relaciona-se às atividades da empresa Mossoró Agroindustrial S/A – MAISA, com propriedade de 20.202 hectares, fundada em 6 de abril de 1968 (NUNES, 2009; ROCHA, 2005). O crescimento da produção e exportação de frutas tropicais da MAISA, com destaque para o melão, atraiu produtores dos mais diversos portes e origens para Mossoró-RN, Assú-RN, Baraúna-RN e municípios vizinhos do Ceará.

Na década de 1970, a Fazenda São João e nos anos 80, a Fruticultura do Nordeste Ltda (FRUNORTE), de 10.920 hectares entraram no segmento, esta última, com influência de políticas regionais para implantar o Projeto Baixo-Açu (NUNES, 2009). Sem mão-de-obra local especializada e diante da demanda, as firmas de grande porte contratavam profissionais de outros Estados e países (Ex: japoneses e israelenses) (Entrevistado-RNeCE_5, 5:4; Entrevistado-RNeCE_9, 7:56).

O período auge da exportação de melão ocorreu na década de 1980, influenciado principalmente pelas características da localidade que possui período longo de estiagem e área livre de mosca branca. Esses fatores são determinantes para a qualidade do produto e aceitação de mercados exigentes como o europeu, notadamente o inglês. Com esforço do SEBRAE-RN, COEX e parceiros, o melão está, no presente, preste a conquistar o selo de Indicação de Procedência, que agregará mais valor e reconhecimento institucional da qualidade da fruta produzida na região (Entrevistado-RNeCE_9, 7:25).

O semiárido tem uma longa temporada sem chuvas, proporcionando o ajustamento do plantio do melão de acordo com a demanda, desde que haja irrigação. Honduras, México, Costa Rica e Espanha são as principais nações que competem com o melão brasileiro. A janela de produção, período que nenhum produtor internacional disponibiliza a fruta, é

determinante para que o Brasil abasteça o mercado global, explica o Entrevistado-RNeCE_9 (7:30):

Olhe, nós estamos numa janela que é ímpar. Eu não tenho medo de dizer. Entre quinze de setembro, segunda quinzena de setembro, até primeira quinzena de janeiro; o mundo se quiser comer melão, tem que ser através daqui. É difícil porque como o melão tem mais de 90% de água, então são frutas tropicais que são consumidas em épocas quentes na sua maior quantidade [...].

O cultivo do melão possui algumas particularidades como a produtividade da terra e tempo necessário para maturação. No princípio, sem uso de tecnologias sustentáveis, os produtores mudavam o local de plantação na busca de terras novas que antes proporcionavam resultado de 2.500 caixas por hectare, enquanto que uma terra já utilizada rendia 1.800 caixas por hectare (Entrevistado-RNeCE_5, 5:32; 5:33). Atualmente, essa não é mais uma ação comum, as práticas sustentáveis na agricultura viabilizam por mais tempo a fertilidade do terreno.

O período entre a germinação da semente e o estágio adequado da fruta para consumo é de 60 dias, o que exige muita dedicação, controle e investimentos concentrados. O Entrevistado-RNeCE_9 (7:53) relata que: “Porque melão é o seguinte: melão é o dia-a-dia. É um ciclo muito rápido. Se você não tiver cuidados, certo, rápido também é sua queda”.

Esclarecidos os aspectos técnicos peculiares da atividade, retoma-se a descrição histórica que influenciou as ações estratégicas das empresas analisadas. Com o Plano Real, instituído em 1994, e com o governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995, a moeda brasileira obteve paridade com o dólar de um para um (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONEDO, 2004). Nesse contexto, uma parcela significativa dos produtores de melão, que tinha o valor cambial como principal fator positivo para elevados ganhos, entrou em crise. As líderes de mercado, MAISA e Fazenda São João, endividadas e descapitalizadas, se uniram e passaram a produção para as famílias com o objetivo de eliminar os custos de cultivo. Na tentativa de apoiar a agricultura familiar, o governo apresentou alguns incentivos, como explica Nunes (2009, p. 178):

[...] o Estado através do INCRA-RN financiou serviços de assistência técnica com o Projeto LUMIAR e, por meio de um acordo com organizações públicas e privadas passou a contratar equipes de técnicos, a maior parte de ONG's, para a sua execução. O LUMIAR foi reforçado pela política de capacitação e aplicação de metodologias de desenvolvimento local com recursos financeiros do FAT/SINE-RN. Na verdade, o Estado pretendia construir uma estrutura capaz de resolver deficiências de produção,

infraestrutura e comercialização, além de introduzir tecnologias, capacitar e estimular a organização. E para superar a deficiência de capital financeiro, a estratégia se tornou possível através da integração entre as empresas MAISA e Fazenda São João e os assentamentos de Baraúna, com o financiamento por parte do PROCERA e do PRONAF, e o investimento da estrutura (sistemas de irrigação, unidades de beneficiamento de milho etc.) financiado a fundo perdido pelo Banco Mundial através das ações do PAPP/IICA.

Nesse tempo, a estrutura organizacional da MAISA, Fazenda São João e FRUNORTE foi reduzida, assim, disponibilizando ao mercado diversos funcionários capacitados. Alguns engenheiros agrônomos, que trabalharam nessas empresas, adquiriram fazendas para empreender naquilo que já sabiam fazer, plantar melão (Entrevistado-RNeCE_1, 1:1). Essas três grandes empresas serviram de escola para muitos dos profissionais que trabalham, atualmente, na fruticultura irrigada.

Além da presença dos novos entrantes de pequeno porte, a rivalidade da indústria se eleva com a chegada de multinacionais, como a Nolem e Del Monte, em 1997 e 1998, respectivamente. Gestores de pequenas e médias empresas formam a Associação dos Produtores e Exportadores de Frutas Tropicais do Nordeste (PROFRUTAS) para monitorar a mosca branca, manter a zona livre de pragas e para representá-los na defesa de seus interesses. Após alguns anos, a associação foi extinta e surge o Comitê de Fitossanidade do Rio Grande do Norte (COEX) que mais recentemente, alterou a nomenclatura para Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte – COEX (Entrevistado-RNeCE_9, 5:7).

O apoio governamental e as transformações não evitaram a falência das três exportadoras de melão veteranas. Em 2002, a MAISA anunciou o encerramento, em seguida, a Fazenda São João e a FRUNORTE, no ano de 2003, além de outros empreendimentos do setor. Entre as causas, não é possível apontar fator único, como explicado por Rocha (2009, p. 160): “[...] foram inúmeros, desde sucessivos Planos Econômicos, altos juros, ingerência administrativa, inadequação às exigências do Mercado, desvalorização do dólar americano em relação ao real do Brasil, paridade do valor do dólar ao real (1:1) [...]”.

Nesse momento, intensifica-se a exigência por certificações internacionais por parte dos importadores e supermercados para garantir a segurança dos produtos *in natura* aos consumidores. O Globalgap, PIF, Tesco, BRC, APHIS e HAACCP são algumas das certificações exigidas no mercado que podem ser observadas no quadro 17 a seguir.

A certificação exige dos produtores altos investimentos e mais dedicação. O mercado cria de certo modo barreiras e dificuldades, fazendo com que apenas um grupo seletivo possa participar das negociações internacionais.

Quadro 17 – Alguns tipos de certificações para produtos *in natura*

	Certificações internacionais					
	APHIS	BRC	Globalgap	Codex Alimentarius	PIF	Tesco (TNC)
Significado	Animal and Plant Health Inspection Service	British Retail Consortium	Antes: EurepGap (European Retailers Producers Working Group). Desde 2007 é: The Global Partnership for Good Agricultural Practice	Constitui-se por: Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) ou Análise de Perigos Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF)	Programa Integrado Frutas	Tesco Natures Choice
Exigida por	Estados Unidos	Grandes cadeias de supermercados na Inglaterra	União Européia	Internacional	Brasil	Tesco Inglaterra
Específico para	Plantas e Animais	Estabelece os requisitos a empresas que produzem itens de marcas próprias e fornecem produtos críticos	Produtos <i>in natura</i>	Alimentos	Frutas	Frutas e vegetais frescos

Fonte: Elaboração da autora com base em Dorr e Grote (2009) e TÜV Rheinland no Brasil (2012)

Subsequentemente, os exportadores de melão vivenciaram a crise internacional de 2008. De início parecia um acontecimento isolado envolvendo uma nação específica, mas, Farhi et al. (2009, p. 135) esclarecem que: “A crise financeira internacional, originada em meados de 2007 no mercado norte-americano de hipotecas de alto risco (*subprime*), adquiriu proporções tais que acabou por se transformar, após a falência do banco de investimentos Lehman Brothers, numa crise sistêmica”. Os desdobramentos influenciaram organizações de países desenvolvidos e emergentes, para os produtores de melão, a retração e falta de capital dos compradores estrangeiros afetaram a comercialização e como consequência, direcionaram uma fração da produção ao mercado interno (Entrevistado-RNeCE_9, 7:45). Com mais poder de compra, o mercado doméstico passa a ser uma oportunidade.

Os compradores internacionais que se mantêm ativos, tornam-se mais exigentes. A demanda por frutas menores com elevado brix (teor de açúcar) aumenta afetando negativamente a produtividade das fazendas, dado que são interesses antagônicos, conforme relata o Entrevistado-RNeCE_31, (28:59):

Aí você tem, você se acha na seguinte situação: ele tem que forçar a planta a dar um calibre muito pequeno, pode ser o aumento do número de plantas, se põe menos adubo se irriga menos, você tem menos produtividade mas você tem frutas de menor calibre, pra poder atender o mercado. Então o mercado de exceção, como o mercado europeu, em geral o mercado inglês principalmente, os mercadistas estão forçando cada vez mais. Porque o cliente antigamente que tinha mais dinheiro pra gastar ele comprava uma peça grande um melão grande, pagava mais, hoje um cara mais capitalizado tem que comparar um fruto menor e mais barato, até pra transporte e tudo mais e tal. Então voltando à pergunta, essas empresas de hoje estão tentando.

O conjunto de vários fatores é mais um filtro que fez com que de pequenas às grandes fazendas de melão encerrassem as atividades agrícolas, em 2009, sendo que a Nolem e a Del Monte fizeram parte desse grupo. Por um lado, muitas famílias ficaram desempregadas, por outro, as multinacionais abriram espaço e oportunidades para as que continuavam com a produção de frutas.

A apresentação do contexto e dos principais atores que fizeram parte ou estão na região é fundamental para compreender as relações e desdobramentos de suas ações nas decisões estratégicas da Agrícola Famosa e Agro Melão, empresas do polo Mossoró-RN/Icapuí-CE. Sendo assim, após historiar brevemente os principais fatores que demarcam a fruticultura irrigada do semiárido cearense-potiguar, passa-se para a análise dos casos.

4.1.1.1.1 Agrícola Famosa-CE

A Agrícola Famosa é a maior exportadora internacional de melão, com registro fiscal no município de Icapuí-CE e produtora em 20.807 hectares. Atualmente, a empresa possui cinco fazendas próprias, com total de 14.999 hectares e oito arrendadas com 5.808 hectares (AGRÍCOLA FAMOSA, 2012).

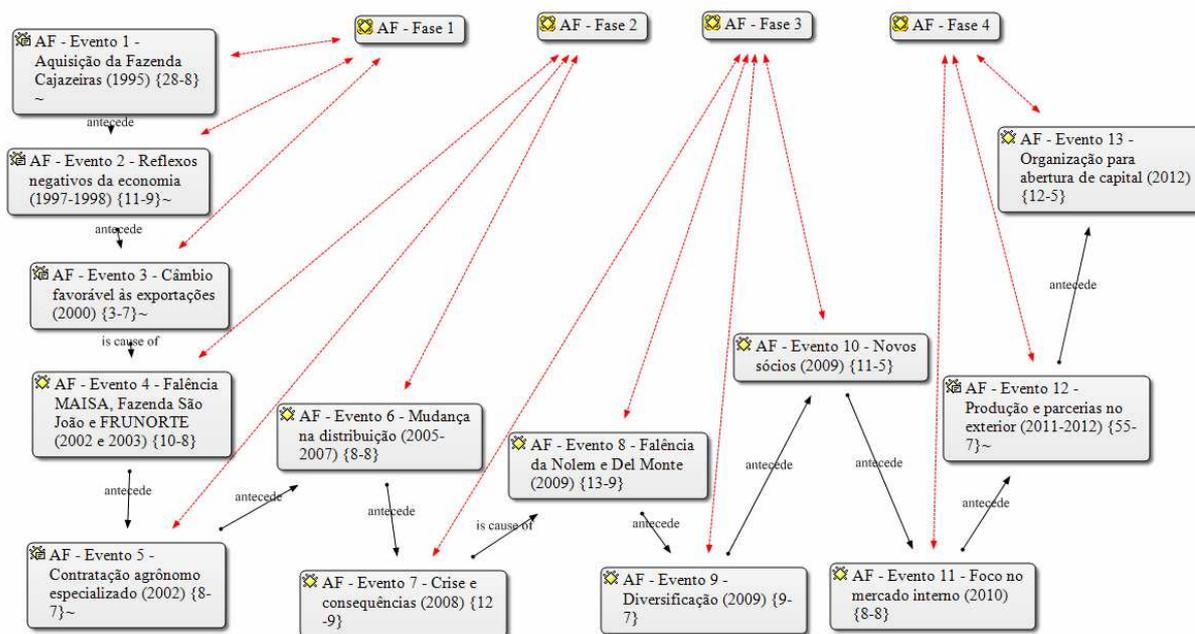
Trata-se de uma *born global* (RENNIE, 1993) fundada para exportar melão, em 1995. Esse posicionamento estratégico foi herdado pela experiência adquirida por um dos sócios-fundadores no tempo que geria sua *trading company*.

O processo de internacionalização da Agrícola Famosa está demarcado em quatro fases com treze eventos. A primeira se constitui por três eventos marcantes (AF-Evento 1; AF-Evento 2; AF-Evento 3), assim como a segunda (AF-Evento 4; AF-Evento 5; AF-Evento 6), a terceira possui quatro (AF-Evento 7; AF-Evento 8; AF-Evento 9; AF-Evento 10), sendo a última representada por três deles (AF-Evento 11; AF-Evento 12; AF-Evento 13) (ver figura 7).

A figura 7, elaborada com apoio do programa ATLAS.ti, revela os 13 eventos marcantes e suas relações. Para melhor compreensão da imagem, um dos eventos foi selecionado, assim, explica-se os termos da célula “AF – Evento 13 – Organização para abertura de capital (2012) {12-5}”. A sigla “AF” significa Agrícola Famosa, “Evento 13” tem relação com a ordem de acontecimentos marcantes da empresa, “Organização para abertura de capital” é a descrição sucinta do ocorrido, “(2012)” é o período de realização do evento, por fim “{12-5}” em que “12” retrata a quantidade de trechos citados nas entrevistas sobre o assunto e “5” mostra o número de relações que a categoria possui com outras categorias e memorandos.

As setas com flexas duplas fazem a conexão entre as fases (*code family*) e os eventos (*code*) que as compõem, nelas não é possível incluir (escrever) o tipo de link, apenas se indica a existências de relação, o mesmo ocorre com os memorandos (*memos*) e as citações (*quotes*). As setas entre os eventos são de dois tipos, a saber: “antecedente” que exprime uma relação de sequência entre os eventos e “is cause of” (é causa de), mostra o evento que causa outro. Ressalta-se que os “*memos*” (memorandos) e “*comments*” (comentários), ambos recursos do ATLAS.ti, foram omitidos, na figura 7, assim como a maior parte dos trechos citados pelos respondentes devido à limitação gráfica. Essa observação deve ser considerada para todas as figuras originadas do programa apresentadas ao longo deste capítulo.

Figura 7 – Processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995-2012)



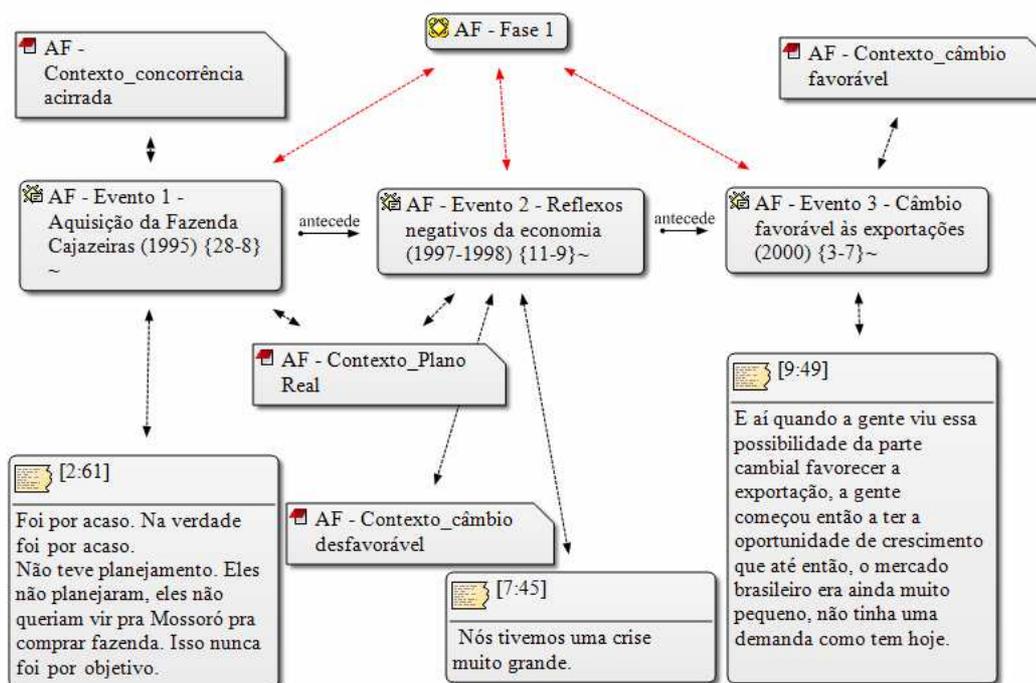
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A seguir, as fases são apresentadas considerando o período entre 1995 e 2012.

4.1.1.1.1 Fase 1 – Iniciação na produção de frutas (1995-2001)

Na fase 1 do processo de internacionalização da Agrícola Famosa, três eventos ocorreram no período de concepção da firma, a aquisição da Fazenda Cajazeiras (Evento 1), os reflexos negativos da economia (Evento 2) e o câmbio favorável às exportações (Evento 3). Na figura 8, são demonstrados alguns relatos dos entrevistados e as interligações entre os eventos e as condições contextuais expressas por “AF – Contexto_”.

Figura 8 – Primeira fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995-2001)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Em 1981, aos 17 anos, o Entrevistado-RNeCE_15 procura trabalho e inicia as atividades laborais com apoio de um conhecido italiano. Nascido em São Paulo com descendência italiana, não demorou muito para o jovem empreendedor conhecer a dinâmica da operação e negociação da CEASA-SP. Ele explica a participação do amigo italiano na iniciação da sua carreira com o comércio exterior:

Aí ele falou: ‘Não cara, eu quero que você compre essas frutas pra mim, eu quero que você re-embale pra mim nessas caixas e mande pra mim via aérea’. Aí, eu não tinha dinheiro, ele me deu o dinheiro na época, me adiantou. Com isso, comecei a comprar. Aluguei um gapãozinho, eu mesmo comprava, eu mesmo transportava, eu mesmo, com a ajuda da piãozada lá re-embalava, colocava nos pálets. Ia na época para Viracopos porque ainda não existia Guarulhos e mandava a fruta pro cara. Nessa época, o meu telex, bendito telex, começou a rodar pela Europa, e aí contatos, pessoal comprava fruta. Fiz o meu primeiro contato, comecei na Itália, fui pra Inglaterra e pra Holanda. Ali que comecei a ver que o mercado Inglês era um mercado mais sério com programações dos supermercados. Comecei a me jogar mais pro mercado inglês que foi sempre a nossa base de mercado. Sempre nesse sistema do italiano, de mandar o dinheiro para que eu fizesse as coisas e daí eu mandasse a fruta (Entrevistado-RNeCE_15, 13:85).

Esses foram os passos para a formação da *trading company* do Entrevistado-RNeCE_15. O sistema de adiantamento dos importadores não apenas colaborava nas suas transações, como era repassado aos produtores para financiar a produção de frutas.

Dentre os negócios da *trading*, o Entrevistado-RNeCE_15 com capital do importador inglês financiou parte da produção de melão do empresário de Mossoró que entrou em falência, em 1994. O Plano Real desencadeou a primeira crise dos produtores do fruto, desestruturando a indústria do melão da região, e nesse tempo, o Entrevistado-RNeCE_11 advogava para a *trading company*. Sem produto e recursos financeiros para devolver o que lhe foi adiantado, o produtor de melão entregou a Fazenda Cajazeiras quitando assim a dívida. Conseqüentemente, o advogado contratado também precisava receber seus honorários, descapitalizado o Entrevistado-RNeCE_15 propõe iniciar uma sociedade ao Entrevistado-RNeCE_11 como forma de pagamento. Surge a Agrícola Cajazeira que em seguida torna-se Agrícola Famosa, com os dois sócios e 25 trabalhadores, na primeira safra (Entrevistado-RNeCE_15, 13:14; 13:17). Ressalta-se que o surgimento da empresa aconteceu de forma pouco ortodoxa, mas, desde o princípio, o propósito dos sócios voltava-se para a exportação.

Os primeiros clientes da produção de 13 hectares de melão eram da Argentina, Inglaterra, Holanda e do mercado interno, contatos da carteira de clientes da *trading company* (Entrevistado-RNeCE_2, 2:21). As redes de relacionamentos e conhecimento de mercado fizeram diferença na entrada do melão nesses países, resultados que estão em consonância com Johanson e Vahlne (2009) e Oviatt e McDougall (2005a). Embora, conhecessem a dinâmica comercial, os sócios não tinham *know how* na produção agrícola e precisaram também enfrentar outros fatores críticos, como explica o Entrevistado-RNeCE_10 (8:34): “Assim, o que a gente escuta é que no começo da empresa realmente foi bem difícil. Bem difícil. O financeiro não era bom, não tinha muito recurso, eles não conseguiam desenvolver o

mercado. Isso no começo foi bem complicado”. Na arena competitiva, o cenário não era dos mais favoráveis, a MAISA, FRUNORTE e Fazenda São João lideravam o mercado e atuavam com apoio financeiro de bancos e projetos governamentais.

Em 1997, os reflexos negativos do novo plano econômico brasileiro, em especial o câmbio desfavorável que inviabilizou as exportações, eram sentidos por todos da indústria do melão, independente do porte e tempo de atividade. O mercado interno não tinha capacidade de absorção da fruta de melhor qualidade devido ao baixo poder aquisitivo dos consumidores (Entrevistado-RNeCE_11, 9:47).

Em situação crítica, a MAISA e a Fazenda São João iniciaram um movimento de repasse da produção para as famílias da região (NUNES, 2009) e para as empresas de menor porte, com objetivo de reduzir o custo e honrar os acordos com os importadores. Tal contexto, comprometia o desenvolvimento da Agrícola Famosa, explica um dos sócios-fundadores: “O poder econômico, o poder aquisitivo era baixo, então, a gente tinha uma limitação muito grande de mercado. Não podia exportar porque não viabilizava pelo câmbio. E o mercado interno não tinha o poder aquisitivo que tem. Então, isso reprimia um pouco o crescimento” (Entrevistado-RNeCE_11, 9:50). Embora não estivesse em condições favoráveis, diferentemente dos maiores concorrentes que tinham dívidas em dólar, a Agrícola Famosa (AF) não possuía compromissos com o mercado internacional, precisou apenas recusar alguns adiantamentos dos clientes e passou parte da produção para o mercado nacional.

Mais dificuldades emergiam, as condições climáticas dificultaram o plantio da Agrícola Famosa. O Entrevistado-RNeCE_15 (13:68) descreve:

Foi difícil também. Quando eu vim pra cá há 13 anos atrás, estamos falando de 98, 99, de fato a gente tinha tomado uma chuva que a gente tinha perdido tudo. E diferente da nossa concorrência que vinha muita gente pra cá abria a fazenda, quebrava e ia embora e largava o fumo aqui, largava o prejuízo. Diferente deles, eu me transferi pra cá, vim morar pra cá. O outro sócio tinha morado aqui uma época, voltou a morar depois com a família. Então, a gente veio e encarou mesmo, veio pra cá dormir dentro da fazenda.

A dedicação dos sócios, com todos os atropelos e dificuldades de início, colaborou para que a empresa se mantivesse ativa no mercado. A presença constante do empreendedor é uma das características do empreendedorismo observada na empresa (FILION, 1999). Apenas em 2000, o câmbio favoreceu as exportações e fomentou o crescimento da Agrícola Famosa. Presentes na firma e sem endividamentos bancários, os dirigentes puderam explorar essa oportunidade que foi crucial para demarcar e firmar presença no comércio internacional de

frutas. Para os dirigentes, essa oportunidade viabilizou o crescimento (HONÓRIO, 2008) e a consolidação da internacionalização (ROSSI, 2008).

O Entrevistado-RNeCE_11 (9:5) define essa época: “Então, isso reprimia um pouco o crescimento. Então, o primeiro grande passo acho que foi esse, foi a gente conseguir viabilizar a exportação através da desvalorização do Real”. Percebe-se na tabela 6 que entre 2000 e 2001, a quantidade de melão exportada passou de 3.600 para 9.000 toneladas, conseguindo assim, ultrapassar o dobro da comercialização para o exterior.

Tabela 6 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2000-2001)

Ano	Mercado Nacional (em toneladas)	Exportação (em toneladas)
2000	400	3.600
2001	1.000	9.000

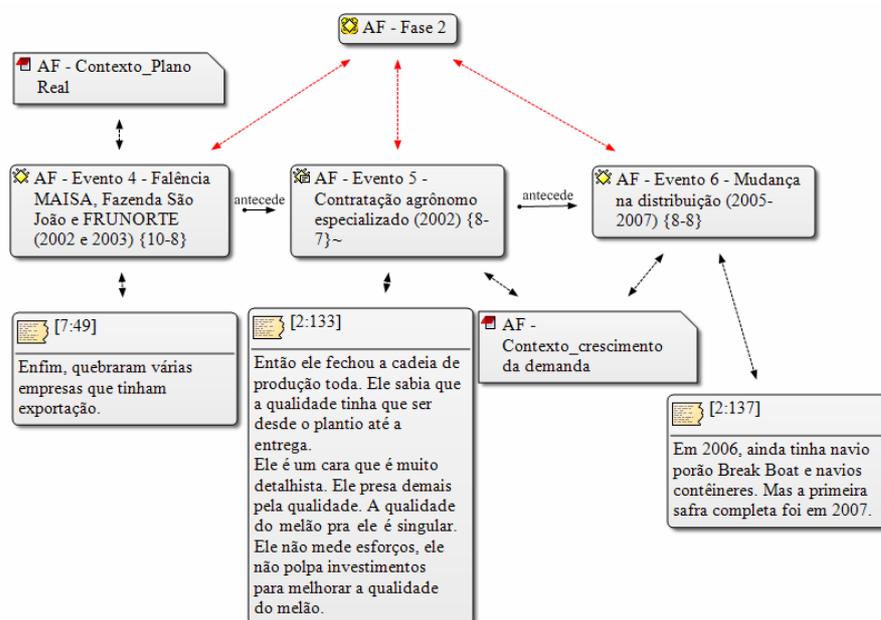
Fonte: Agrícola Famosa (2012)

Portanto, observa-se que nesta etapa inicial embora tenha sido desafiadora para os empreendedores, a firma se manteve competitiva perante a concorrência. Esse posicionamento estratégico viabilizou a sua trajetória de sucesso na fase seguinte.

4.1.1.1.1.2 Fase 2 – Consolidação internacional da Agrícola Famosa (2002-2007)

O declínio das três empresas (MAISA, FRUNORTE e Fazenda São João) que lideravam o setor, a contratação de um dos melhores especialistas em produção de melão e a mudança no canal de distribuição do produto, todos três eventos desta segunda fase foram positivos para a empresa. A figura 9 ilustra com as citações dos entrevistados esses momentos do processo de internacionalização.

Figura 9 – Segunda fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2002-2007)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Distintas da Agrícola Famosa, concorrentes que tomaram a decisão de obter financiamentos, ainda não haviam se recuperado dos reflexos do Plano Real e sentiam o aumento da concorrência internacional. O câmbio favorável às exportações não estava sendo suficiente para ajudá-las a se erguer, assim, a MAISA, Fazenda São João e FRUNORTE declaram falência, entre 2002 e 2003.

A visão negativa dos compradores internacionais foi um de seus piores desdobramentos para a indústria. De acordo com o Entrevistado-RNeCE_2 (2:132): “Que quando elas quebraram, elas drenaram muitos fornecedores, deixaram muitas dívidas lá fora. O Brasil ficou muito mal visto. Porque eram as duas maiores empresas”. Os clientes ficaram receosos de fazer adiantamentos financeiros de safra, dificultando as negociações dos produtores que permaneceram na atividade.

Na contra-mão dos acontecimentos, a Agrícola Famosa aproveitou para expandir o negócio e fortalecer a imagem da empresa. Para o Entrevistado-RNeCE_11 (9:6) foi muito importante:

Depois, assim, outro fator marcante que teve é que a nossa concorrência naquela época ainda no final, no começo do ano 2000, empresas grandes que estavam altamente endividadas e que paralisaram as produções, empresas como a São João, Frunorte, MAISA, são grandes empresas que é, muito

alavancada, altamente endividada e juros altos na época, eles acabaram paralisando e a gente foi ocupando esse espaço.

Aproveitando a onda favorável de crescimento, os fundadores contratam um dos engenheiros agrônomos mais renomados da região que no futuro torna-se sócio. O profissional detinha larga experiência e trabalhara na MAISA. Os empreendedores apresentaram nítida competência para desenvolver recursos, inclusive humanos, resultados semelhantes foram encontrados por Ribeiro e Pimentel (2009). A aquisição do especialista possibilitou a diversificação com a produção de variedades de melão, a inserção de novas tecnologias e melhoria na qualidade. O gerente comercial revela que:

[...] é uma peça chave, é um cara que deve ser citado muito na história do sucesso da Agrícola! Porque tem uma técnica. Ele não só tem uma técnica, mas como ele estuda muito e ele tem uma experiência de produção muito grande, ele conseguiu melhorar os mecanismos de produção, mas muito. Eu te dou um exemplo: ele foi o primeiro cara da indústria de melão a trazer *mulch*. O que é *mulching*? São aqueles plásticos que você coloca nos melões, na produção que protege o melão contra ervas daninhas, que são competidores normais delas, competidores naturais. Protege o sistema de irrigação e protege a terra. Ela deixa a terra umidificada. Com isso, tua produção sobe mais de 20%. Você economiza muito com pesticida, aliás, com inseticida, porque você não tem que matar as ervas daninhas, e você tem uma qualidade de fruta muito alta. Então, são tecnologias que ele começou a trazer. Que ele já pesquisava isso na época da MAISA, que mudaram realmente (Entrevistado-RNeCE_2, 2:67).

De posse da técnica, a sustentação para expansão estava preparada, assim, a diversificação foi iniciada. O Entrevistado-RNeCE_11 (9:12) explica como aconteceu:

Não, a gente começou o melão amarelo basicamente, era só o melão amarelo. E depois disso, depois disso de uns quase 7, 8 anos de produção de melão amarelo, nós começamos a investir em outras variedades de melão, o galia, cantaloupe, pele de sapo [...].

O fornecimento de mais variedades conduziu ao aumento das vendas para o Brasil e mercado internacional. Na tabela 7, percebe-se que no espaço de cinco anos, houve um salto, a quantidade de melão exportada passou de 13.500 para 60.900 toneladas.

Tabela 7 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2002-2007)

Ano	Mercado Nacional (em toneladas)	Exportação (em toneladas)
2002	1.500	13.500
2003	2.300	20.700
2004	3.000	27.000
2005	4.500	40.500
2006	9.000	56.000
2007	9.100	60.900

Fonte: Agrícola Famosa (2012)

Esse cenário exigiu da empresa adequação e ajustes na distribuição. Em 2005, um dos sócio-fundadores que atua na área comercial mudou o modo de transportar o produto, que até então, acontecia via navios porões. A Agrícola Famosa inicia o escoamento no Porto do Pecém (Ceará) se esforçando para trabalhar apenas com contêiner, explica o gestor comercial:

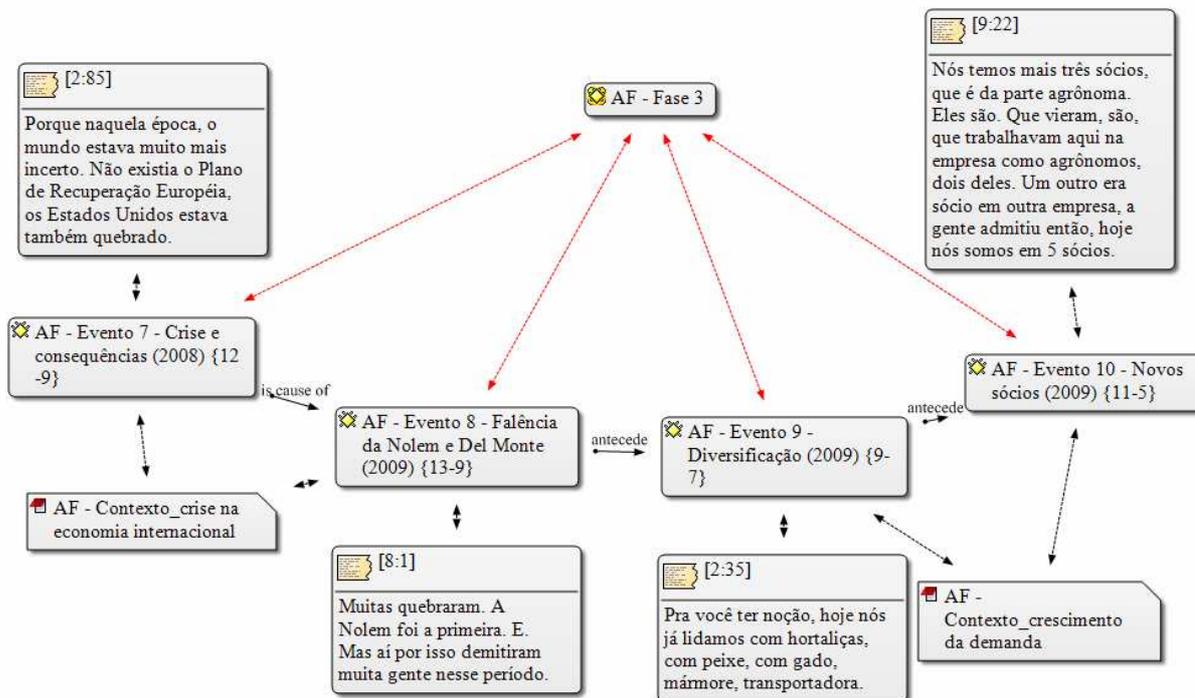
E ele (sócio-fundador) mudou, ele mudou a forma logística como meloeiro, como produtor de melão ver as coisas, como ele consegue exportar. Porque com um contêiner você tem muito mais mobilidade, você é mais flexível. Porque você não precisa mandar um navio todo pra um destino. Você pode mandar três pra cá pra Holanda, quinze pra Inglaterra, dez pra França, vinte pra Espanha. E essa parte logística [...]. Ou ela agrega muito custo, ou ela pode salvar muito custo (Entrevistado-RNeCE_2, 2:67).

Para fechar o ciclo, houve investimentos e reestruturação no setor comercial. Mais profissionais foram contratados para separar o departamento de logística do comercial ajustando a estrutura à demanda. Resultado semelhante foi também alcançado na pesquisa de Rossi (2008) realizada numa indústria alimentícia, em Minas Gerais. A adaptação pode acontecer em diferentes esferas, nesse caso específico, envolveu a estrutura organizacional que precisa estar alinhada a comercialização internacional.

4.1.1.1.1.3 Fase 3 – Ambiente externo adverso (2008-2009)

A terceira fase se inicia com a crise financeira de 2008, que influencia o término das operações de duas produtoras multinacionais (Nolem e Del Monte) da região e finaliza com a diversificação e inclusão de mais três sócios na Agrícola Famosa. Embora seja um intervalo curto com apenas dois anos, está demarcado por quatro eventos importantes para o fortalecimento da internacionalização (ver figura 10).

Figura 10 – Terceira fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2008-2009)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A crise de 2008 conduziu as principais potências econômicas, a exemplo dos Estados Unidos e Europa, a experienciar uma das dificuldades financeiras mais difíceis dos últimos tempos. A restrição de capital dos países desenvolvidos foi sentida na maioria dos países emergentes, como o Brasil. Na expectativa de receber cancelamentos dos acordos, a Agrícola Famosa reduziu significativamente o quadro de funcionários, relata o Entrevistado-RNeCE_10 (8:3): “Eu acho que a Agrícola na época tinha três mil funcionários, o que a maioria era o pessoal de campo. Então, o pessoal de campo foi altamente reduzido. Altamente reduzido. Se tinha dois e quinhentos, acho que dois mil foram posto pra fora”.

Algumas ações anteriores à crise deram suporte e ajudaram a empresa a ultrapassar esse período. Por ter a maior parte da clientela na Europa, desde 2007, prospectava-se novos compradores de outros lugares, essa atitude mostra que o empreendedor inovou ao entrar em novos mercados (SCHUMPETER, 1988). Além disso, outro movimento positivo foi que antes da crise de 2008, um dos sócios finalizou as negociações com os importadores americanos, antecipando-se e evitando possíveis problemas para a empresa.

Os dirigentes não apenas demitiram funcionários para reduzir os passivos como também procuraram posicionar o setor comercial de forma flexível, para não perder por

completo os destinos dos frutos produzidos e ampliar a quantidade de clientes. O Entrevistado-RNeCE_2 (2:87) revela que:

Você tinha que ter um plano de comercial muito forte, muito adaptável pra poder sair desse paradigma. [...]. Mas você tinha que ser muito audacioso e muito flexível pra poder entrar. Então 2007, 2008 esses planos já estavam em andamento.

O ambiente turbulento não foi capaz de reprimir o crescimento das exportações da empresa. O hábito europeu de comer frutas diariamente foi um dos fatores favoráveis (Entrevistado-RNeCE_2, 2:90), assim o volume exportado do melão mantinha-se crescente, ano a ano, 2008 e 2009 não foram diferentes (ver tabela 8).

Tabela 8 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2008-2009)

Ano	Mercado Nacional (em toneladas)	Exportação (em toneladas)
2008	12.500	67.500
2009	13.700	90.300

Fonte: Agrícola Famosa (2012)

Como já mencionado, em 2009, as multinacionais Nolem e Del Monte não suportaram a crise e fecharam as unidades que possuíam na região, evento decisivo para o crescimento da Agrícola Famosa. Mais uma vez, a credibilidade foi abalada e a desconfiança dos clientes exigia esforços para conquistar o crédito do setor, delineia esse momento o Entrevistado-RNeCE_2 (2:90): “Mas foi todo um trabalho de marketing, liderado pela Agrícola. Visitas a supermercados, visitas a cliente final, visitas a importadores. Trouxemos os caras pra cá”. O trabalho para mudar a imagem da região rendeu resultado, principalmente, na conquista dos antigos clientes da Nolem e Del Monte.

A estrutura física desses empreendimentos ficou ociosa, mas os empreendedores da Agrícola Famosa tentaram aproveitar a oportunidade, atitude típica do empreendedor internacional (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). O dirigente, Entrevistado-RNeCE_15 (13:34), exprime o passo que dera: “Pelos meus contatos na Europa, a gente conseguiu costurar o arrendamento da Nolem que agora a gente está comprando essa fazenda. Então, esse, vamos dizer, 2008 foi um momento muito importante para o nosso crescimento”.

A Agrícola Famosa se movimentou rapidamente para ocupar os espaços deixados pelas empresas fechadas, enquanto que a concorrência ficou atrás. O Entrevistado-RNeCE_15 (13:36) entende que isso não aconteceu por acaso:

A verdade é que a gente também durante esses, todos os anos, antes disso, a gente sempre investiu na empresa, a gente nunca, não é que a gente ganhasse muito, mas, o que a gente ganhava e mesmo se a gente não ganhasse, a gente comprava mais terra, comprava, construía packing, irrigação. Então, eu costumo dizer que na guerra quem ganha não é o mais forte, é o mais organizado e a gente estava mais organizado. Então, quando deu essa, começou a quebrar, a gente tinha terra, tinha packing, tinha infraestrutura, podia produzir, então.

Ampliada a estrutura e *pool* de clientes, a diversificação foi a próxima etapa, assim, a Agrícola Famosa passou a produzir hortaliças, gado, peixe, atuar no setor de transporte e mármore. Para crescer, os gestores implementaram a estratégia de diversificação (BARNEY, 2002). Tentaram produzir uvas, no Vale do São Francisco, mas o projeto não vingou. A empresa adquiriu fazendas para plantar abacaxi, melancia, mamão e banana (Entrevistado-RNeCE_12, 10:5). Um dos sócios apresenta algumas vantagens em diversificar:

[...] fora a parte da produção agrícola, nós estamos investindo no peixe, na tilápia. Hoje está com 8 mil quilos por semana, a gente está vendendo, mas, a ideia é chegar até 30 mil, ainda no próximo ano. E também em gado, em gado, a gente começou a fazer experimentos aqui de alimentar o gado com o resto da cultura do melão. [...] Parte do melão que a gente vendia, melão sem qualidade, que ia pro, vendia a granel, que ia pro mercado regional que no final acabava entrando no mercado, competindo com a gente com o preço muito baixo. A gente começou a direcionar isso pro gado. Então, não só isso ajudou a aumentar o preço do melão porque você retirou um pouco de melão aí do mercado que não tinha qualidade a preço baixo, mas, que no fim atrapalhava o vendedor de melão. Como você começa a ter engorda de gado a um custo muito baixo, esse custo praticamente é pago pela produção do melão. A gente começou aí com uma experiência com 200 cabeças hoje já está com 2.500 e é vamos chegar a 6 mil que é a capacidade que hoje temos aqui pra alimentar. É 6 mil cabeças (Entrevistado-RNeCE_11, 9:18).

Embora o pilar principal esteja no setor agrícola, nenhum dos sócios tinha formação na área. Dentre os fundadores, o Entrevistado-RNeCE_11 é advogado, mas sempre geriu os agrônomos, assim como a parte jurídica e contábil e o Entrevistado-RNeCE_15, com larga experiência em negociação internacional, liderava o departamento comercial. Ambos reconheciam a necessidade de ter na direção especialistas. Em 2009, somada a essa concepção, um dos fundadores se afasta por motivos familiares e ambos tomam a decisão de convidar três engenheiros agrônomos para partilhar a sociedade, dois deles eram funcionários da empresa e o terceiro possuía relacionamento comercial com a Agrícola Famosa, assim, cada um dos três recebeu 7%. O Entrevistado-RNeCE_15 (13:54) explica que:

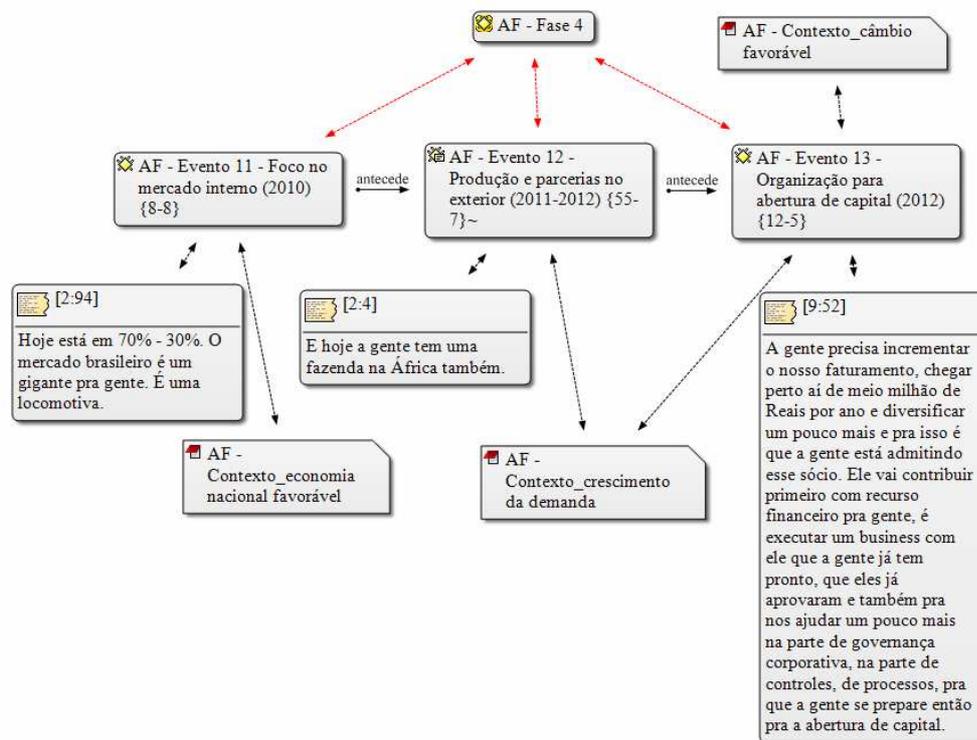
A nossa mentalidade mesmo. A gente sempre teve, desde o início, eu e ele, a gente sempre teve a ideia de que nós temos que encontrar. Eu sou um comercial, ele é um advogado que gosta de produção e a gente sempre tinha que confiar num técnico, num agrônomo, numa pessoa técnica. E a gente sempre teve na cabeça que no dia que a gente encontrar o cara, a gente vai dá a sociedade porque a gente precisava dessa perna técnica na sociedade. Então, sempre foi assim, no dia que a gente encontrar a gente vai dá essa sociedade, não vamos vender.

O ambiente turbulento de crise proporcionou uma das oportunidades decisivas para a expansão da companhia. Com novos clientes e infraestrutura mais robusta, os proprietários se aliaram a três engenheiros agrônomos para fortalecer a equipe e solidificar a Agrícola Famosa.

4.1.1.1.4 Fase 4 – Novos desafios (2010-2012)

Foco no mercado interno, produção e parcerias no exterior e organização para abertura de capital são os três eventos da fase contemporânea da Agrícola Famosa. Com o ambiente externo relativamente estável, as ocorrências marcantes derivam das ações da companhia para ampliar a internacionalização. A figura a seguir ilustra esse período de prosperidade empresarial mediante alguns trechos das falas dos entrevistados.

Figura 11 – Quarta fase do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (2010-2012)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Desde a crise de 2008, diante da retração do mercado europeu, o setor da fruticultura brasileira se direcionou aos compradores domésticos. Nessa tendência, a Agrícola Famosa aumentou o percentual para o mercado interno consideravelmente. No ano de 2009, vendeu 13%, já em 2010 negociou internamente 20% da produção, enquanto que em 2011, aumentou para 30% do volume total produzido (ver tabela 9). Um dos fundadores explica que: “Hoje o mercado interno já tem uma demanda de 12 meses, hoje a gente já está produzindo bastante pro mercado interno que representa agora 30% da produção e era 5% até pouco tempo atrás” (Entrevistado-RNeCE_11, 9:16).

Tabela 9 – Volume de frutas comercializadas da Agrícola Famosa (2010-2012)

Ano	Mercado Nacional (em toneladas)	Exportação (em toneladas)
2010	27.000	108.000
2011	60.000	140.000

Fonte: Agrícola Famosa (2012)

Isso não seria possível se o mercado não estivesse receptivo, com poder aquisitivo suficiente para comprar. O perfil dos brasileiros mudou e o poder de compra se elevou,

podendo ser evidenciado pelo atual hábito em consumir mais frutas de melhor qualidade, enfatiza o Entrevistado-RNeCE_5 (5:11): “Então quer dizer, está aumentando realmente o poder aquisitivo do brasileiro aumentou bastante. Aumentou e está aumentando bastante. Então muita gente começou a apostar no mercado interno [...]”. A empresa precisou adaptar-se ao designar o refugo, antes vendido ao público nacional, a outro destino, motivado pela mudança no hábito de compra dos brasileiros. Identifica-se que os empreendedores tiveram a habilidade de adaptar a empresa para obter vantagens frente às mudanças de mercado, resultado que corrobora a visão de Etemad (2004).

Enquanto que o melão para exportação apenas tem clientela durante o período da janela de produção internacional, dentro do país, a demanda é anual, assim, a ociosidade e o custo da estrutura organizacional passaram a ser diluídos. Por outro lado, o aspecto negativo está na flutuação do preço da fruta, adverte o Entrevistado-RNeCE_31 (28:66):

Você tem que está bancando esse povo todinho na entressafra, você tem que ter um volume pra justificar essa operação. E outra, o melão do mercado interno ele flutua muito o preço, uma hora está R\$ 20,00, uma hora está R\$ 12,00, uma hora está R\$ 10,00, na outra hora está R\$ 9,00 e sucessivamente.

Para materializar o intento estratégico de fornecer frutas durante os 12 meses do ano, a Agrícola Famosa inaugurou uma subsidiária no Senegal (África), para plantar melão no exterior. É um dos modos de entrada que requer mais envolvimento e comprometimentos dos dirigentes, por ter elevado capital investido diretamente no empreendimento (ROOT, 1994). O sócio expõe que:

Fiz, voltei da Europa, fiz uma parceria com o pessoal que já está lá produzindo, os espanhóis. E essa questão da África veio por duas razões. Primeiro porque é assim, nós temos um projeto, eu tenho muita consciência que a única forma da gente ter, a gente já tem bastante força no mercado, mas a única forma da gente se manter com o *market share* que a gente tem e sem desagradar aos supermercados, porque os supermercados não gostam de ter um fornecedor que é responsável por 80 ou 100% do fornecimento deles, né. Então, eles querem ter no máximo 20, 30, né (Entrevistado-RNeCE_15, 13:38).

Entrar na África fez parte do plano de concretização da internacionalização da Agrícola Famosa que deseja se estabelecer nos quatro pontos do mundo para produzir e ofertar melão (Brasil, África, Espanha e América Central). Mas, são muitos os desafios envolvidos, o gestor comercial apresenta alguns riscos da iniciativa na África:

Outro risco que é sempre constante nas nossas atividades são as pragas. Mosca minadora, mosca branca, fungos. São pragas que em menos de uma semana, elas podem literalmente acabar com uma lavoura. Aconteceu com uma fazenda nossa no Senegal. A gente perdeu parte da área da produção, por questão de praga (Entrevistado-RNeCE_2, 2:118).

A instalação ocorreu no final de 2011 e parte da primeira safra de 2012 ficou comprometida. Além das pragas, relata o Entrevistado-RNeCE_2 (2:115), a unidade africana passou por uma intempérie que prejudicou a lavoura: “Te dou aqui um exemplo: na África agora, a gente estava lá, e teve uma tempestade de areia ou três dias de tempestade de areia que danificou parte do nosso campo de produção”. Os fatores naturais, gerenciais e culturais foram determinantes para que a corporação ficasse no prejuízo, no primeiro ano de atividade. O Entrevistado-RNeCE_3 (3:41) detalha: “Lá eram 100 hectares e era um contêiner por hectare que estava previsto exportar. Desses 100 contêineres, só fizeram 17. Em tantos meses que estavam lá, que era pra ter feito muito mais. Então, o pessoal lá não soube fazer”.

A subsidiária na África não prosperou, levando a Agrícola Famosa a finalizar as operações, detalha o Entrevistado-RNeCE_2 (29:31):

Foi um reverso total. E nós não só falhamos na parte produtiva/qualitativa, mas também na parte social, porque em grande parte da nossa decisão de ir pra África, nós tínhamos a ambição de desenvolver projetos sociais, de doação de alimentos, de amparo a creches, de amparo a escolas de agricultura, de até fazer uma parceria com a ONU, que foi feita, mas lógico tudo isso, pra que isso fossem viável a parte produtiva, e a parte comercial teria que está ativa. E isso não funcionou, na verdade isso não funcionou, e foi um reverso, uma operação que não deu certo.

Há um escritório no Senegal apenas para dar assistência aos procedimentos jurídicos e contábeis de fechamento da unidade produtiva. Diante dessa experiência, os dirigentes perceberam que o próprio Brasil possui excelentes possibilidades de expansão produtiva do melão:

E dentro do Brasil como tem condições, o Brasil tem dimensões continentais, existem locais dentro do Nordeste, ou até um pouco até Sudeste, que tem microclimas totalmente diferentes daqui, e a gente encontrou algumas regiões em Alagoas, em Pernambuco e no norte de Minas que, estão no Brasil, quer dizer politicamente, logisticamente muito mais fácil para a gente, e em climas, em solos muito melhor do que os africanos com essa mesma janela, entre março e maio. Então a gente começou, a gente começou a esquecer um pouco a África e estamos agora focalizando nessas unidades que estão sendo desenvolvidas já na Agrícola, uma é no Pernambuco na fronteira com Alagoas, que isso é em Inajá, e a outra é no norte de Minas Gerais (Entrevistado-RNeCE_2, 29:34).

Mas, para que o plano de expansão internacional continuasse, os dirigentes saíram em busca de novas parcerias que estão em andamento para ter pontos produtivos e receptores de melão em Honduras e na Espanha. Nos dois países, não se efetivou nenhum acordo, ambos estão no estágio de negociação. O sócio-fundador exprime a situação:

Na América Central, eu estou fazendo uma parceria, a gente está fazendo uma parceria com produtores que já produzem lá há muito tempo. E na Espanha, a gente tem uma cooperativa muito grande que já é a nossa cliente na Inglaterra e que quer entrar nesse esquema de fornecer 52 semanas por ano. Então, de fato isso está acontecendo (Entrevistado-RNeCE_15, 13:41).

Os avanços tornaram a Agrícola Famosa uma gigante e líder mundial na exportação de melão, posição de destaque que chamou a atenção de investidores internacionais. Com isso, o *Credit Suisse*, um dos maiores bancos de investimentos, lançou a proposta para fazer sociedade com a empresa, o que resolveria o problema de capital de giro e daria suporte a continuação do processo de internacionalização. Os sócios da Agrícola Famosa estão estudando e analisando a viabilidade de fechar a negociação. O depoimento seguinte ilustra a situação:

Estamos caminhando, nós estamos aí numa negociação bastante avançada, na admissão de um fundo de investimento que a gente está pensando em vender de 15 a 20% da empresa pra esse fundo. Onde fará um aporte de capital e a empresa, eles querem dobrar o faturamento da empresa, é chegar hoje a 500 milhões, nos próximos 3 anos e a empresa pra esse, nesse porte é que já estaria mais atrativa pra uma abertura de capital (Entrevistado-RNeCE_11, 9:51).

Enquanto isso, se mantém os ajustes e investimentos na diversificação para ampliar e aumentar o faturamento. O melão e a melancia ainda são responsáveis por 95% do volume de negócios. Além disso, relata um dos sócios:

Porque pra abertura de capital você tem uma série de parâmetros, uma série de coisas, de requisitos. Mas nós estamos no caminho sim. Eu posso te falar isso. Nós temos aí, alguns fundos de investimentos que seriam espaços pra isso. Temos o Credit Suisse, um dos maiores bancos de investimento nesse ponto querendo entrar em sociedade com a Agrícola. Agora é um molde muito delicado. Porque isso pode ser uma faca de dois gumes. A realidade historicamente no Brasil, as empresa agrícolas, que abriram capital não se deram tão bem (Entrevistado-RNeCE_2, 2:126).

Os dirigentes entendem os riscos de ter um banco como um dos principais acionistas, mas enquanto refletem sobre o assunto, organizam a empresa para fazer a possível sociedade. O propósito é definir entre 3 e 5 anos, conforme explicação do Entrevistado-RNeCE_11 (9:53):

Eu acho que é um negócio que é, nós estamos buscando isso como uma meta pra daqui a 5 anos, eu acho que nós somos, de 3 a 5 anos, a gente gostaria de fazer isso. Eu vejo isso como possível, assim, do ponto de vista da empresa, do negócio em si, que a fruticultura hoje é não tem uma empresa, uma companhia que esteja assim hoje com uma marca forte, que esteja, que tenha boa rentabilidade, baixo endividamento, não tem esse perfil ou que tenha produção em vários lugares do Brasil, com frutas diferentes.

Portanto, a fase atual da empresa é de prosperidade e ajustamento para dar continuidade à expansão internacional. São vários desafios que demandam atenção, estratégia, reflexão e decisão por parte dos dirigentes da Agrícola Famosa para não comprometer negativamente os resultados.

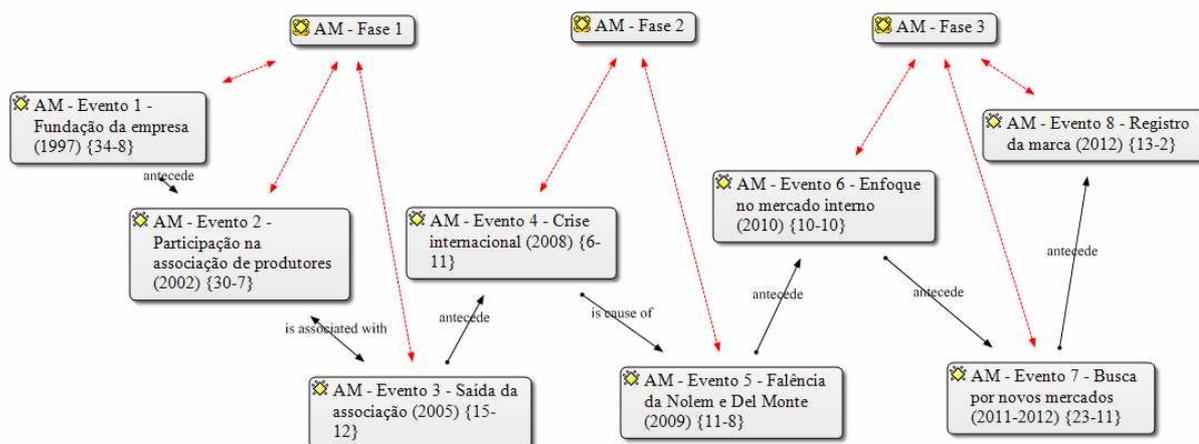
4.1.1.1.2 Agro Melão-RN

A Agro Melão é considerada a segunda maior produtora de melão da região, com 1.000 hectares e fundada em setembro de 1997. O endereço fiscal, o escritório administrativo e parte da fazenda estão situados em Mossoró-RN, e no Ceará existe outra unidade produtiva.

A empresa foi constituída para exportar, posicionamento de internacionalização influenciado pela experiência e formação profissional do fundador da firma. Trata-se de uma *born global* que desde o primeiro ano exporta (RENNIE, 1993), no início indiretamente via fornecimento para Del Monte, no quinto ano, em conjunto com uma associação e no oitavo ano de existência, mediante carreira solo.

Na figura 12 observam-se as três fases do processo de internacionalização da Agro Melão. O AM-Evento 1, AM-Evento 2 e AM-Evento 3 fazem parte da fase 1. Os eventos AM-Evento 4 e AM-Evento 5 se configuram na segunda fase, enquanto que o AM-Evento 6, AM-Evento 7 e AM-Evento 8 estão na fase 3. A apresentação da figura 12 segue a mesma lógica da Agrícola Famosa, apenas se diferenciando a sigla AM que significa Agro Melão e com acréscimo de uma relação entre eventos representada pela seta “is associated with” que traduz a associação presente entre AM-Evento 2 e AM-Evento 3.

Figura 12 – Processo de internacionalização da Agro Melão (1997-2012)



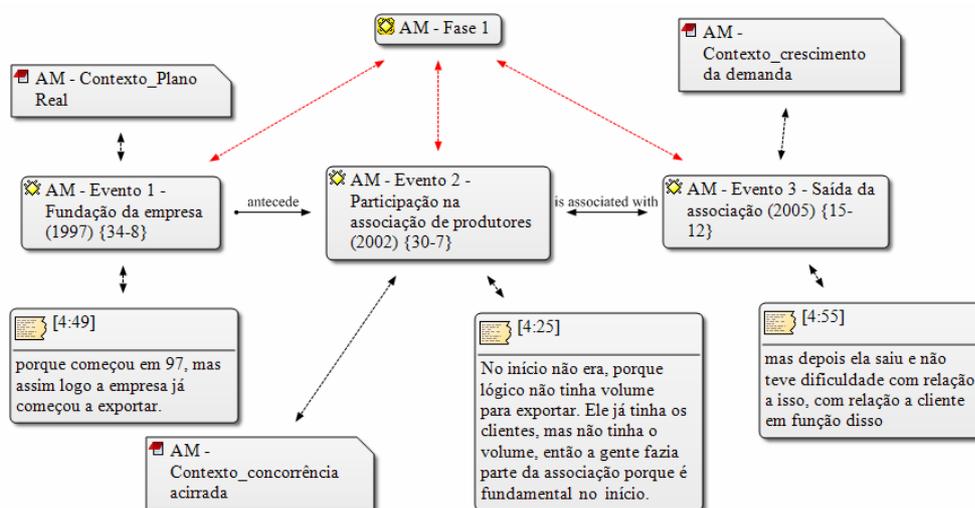
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As fases, entre 1997 e 2012, são expostas e discutidas nas seções seguintes, identificando-se os eventos marcantes, trechos das falas dos respondentes e fatores contextuais relacionados ao processo de internacionalização.

4.1.1.1.2.1 Fase 1 – Conquista do mercado internacional (1997-2007)

A fundação da empresa (Evento 1), participação na associação de produtores (Evento 2) e saída da associação (Evento 3) são os acontecimentos mais relevantes na primeira fase da trajetória de internacionalização da Agro Melão. Na figura 13, alguns trechos de entrevistas são apresentados para representar os eventos.

Figura 13 – Primeira fase do processo de internacionalização da Agro Melão (1997-2007)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Anterior a abertura da Agro Melão, o proprietário trabalhou 18 anos na MAISA, com início em 1979, quando se formou como engenheiro agrônomo no Rio de Janeiro. Na MAISA, atuou em diversos cargos, desde responsável pela produção a supervisor da área comercial. Mas, o Plano Real desestruturou a dinâmica organizacional da MAISA, levando-o a sair da companhia e comprar uma propriedade com 30 hectares (Entrevistado-RNeCE_4, 4:2).

O conhecimento e a experiência de fruticultura irrigada foram as motivações que o apoiaram na constituição de uma empresa nesse segmento (Entrevistado-RNeCE_1, 1:38), recurso primordial para a internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Ele reconhece que:

Aí quando eu saí da MAISA, eu já tinha 18 anos trabalhando com o melão, nessa região, praticamente o tempo todo. E, a ideia foi mais ou menos uma consequência natural, eu já plantava melão durante, na empresa e comecei a plantar melão pra mim mesmo sendo produtor, isso há 15 anos. Aí foi um processo mais ou menos natural (Entrevistado-RNeCE_14, 12:4).

A intenção era produzir melão amarelo para exportar, para isso, criou uma marca em 1998, semelhante à utilizada pela MAISA. Ao pedir o registro, foi contestado, isso fez com que as duas firmas entrassem em disputa judicial pela propriedade da marca, relata a Entrevistada-RNeCE_7 (6:27): “Já desde que a empresa nasceu, ele criou a logomarca né e

até entrou em atrito com a MAISA, a MAISA até tentou. Porque a MAISA tinha uma marca parecida, não era?”. A Agro Melão permaneceu com a utilização da marca, enquanto aguardara a decisão do julgamento.

Nos primeiros anos, uma parte da produção era repassada para os compradores nacionais e sem ter estrutura e volume suficientes para comercializar diretamente com o exterior, vendia o melão a Del Monte, prática comum entre os pequenos produtores e as multinacionais (Entrevistada-RNeCE_13, 11:9). Foi um período complicado, confessa o empreendedor: “[...] o começo do empreendimento que é muito importante, que é quando, é muito delicado, eu acho pra uma empresa hoje, desse setor ainda, quando está começando sem estrutura, sem ter conhecimento, sem crédito, então é o momento mais delicado” (Entrevistada-RNeCE_14, 12:11). Por outro lado, o tempo de atuação no setor e os relacionamentos colaboraram significativamente para vencer os obstáculos iniciais, conforme proposto por Andersen (1993) e Ferreira, Santos e Serra (2010).

O anseio dos pequenos produtores de exportar diretamente conduziu a formação da Potyfrutas, em 2002. Devido a sua experiência na área comercial e por dominar diferentes línguas estrangeiras, o sócio-fundador da Agro Melão ficou responsável pelas negociações comerciais da associação.

O gerente de exportação da Agro Melão entende que a transação direta traz benefícios como determinação de preço mais elevado do produto. O gestor também trabalhou na associação e explica que os: “Ex-membros da Maísa, inclusive o dono da empresa fazia parte, aí eu comecei mais nessa questão da exportação lá porque a Potyfrutas foi criada justamente para exportar o melão deles, para não precisar de intermediários” (Entrevistada-RNeCE_13, 11:3). Nesse período, ressalta-se que os dados do MDIC (2012) mostram certa estabilidade na faixa de 1 a 10 milhões de dólares exportados pela associação, entre 2002 e 2005.

Os empresários, a maioria ex-funcionários da MAISA, não apenas se uniram para vender ao exterior, a parceria com trocas de informações e a interação do grupo evoluiu para algumas compras conjuntas de insumos, em linha com o pensamento de Welch e Welch (2004), fortalecendo o poder de barganha com os fornecedores e a conquista da certificação GlobalGap. Além disso, o grupo construiu uma identidade própria:

E esse pessoal, pessoal de fazenda [...], pessoal muito pé no chão muito capitalizado é um pessoal que faz cotas não quer crescer da noite para o dia, [...] muito trabalho muito investimento, não foi nada assim nenhum crescimento da noite para o dia. Acho que isso conta muito (Entrevistado-RNeCE_31, 28:9).

O tempo de trabalho na MAISA proporcionou experiência para construir um planejamento estratégico informal e realista, no sentido de atuar e implementar ações condizentes com a estrutura organizacional e o contexto externo. Os contatos foram aproveitados, os clientes eram conhecidos da MAISA, assim, os relacionamentos com os compradores foram reativados na fase da Potyfrutas. As redes de relacionamentos foram fundamentais para a internacionalização da Agro Melão, o empreendedor já possuía relações com os principais compradores globais de melão. Identifica-se que as redes de relacionamentos são essenciais na internacionalização das firmas, resultado que está alinhado ao que é apresentado por Dimitratos e Plakoyannaki (2003). De acordo com o Entrevistado-RNeCE_14 (12:43):

Então, eu já tinha contatos com essas praças, da época de MAISA também. Isso com certeza eu já tinha. Na MAISA, eu cheguei a ser diretor, então, eu participava muito de não só da minha área propriamente, mas, eu tinha contato com todo o processo que envolve a produção e comercialização de melão.

Os primeiros mercados atendidos foram o inglês e o holandês, e nesse momento, a Agro Melão exportava entre 70% a 80% da produção. Para acompanhar a chegada da fruta no exterior, a associação contratou um profissional na Europa para fazer o trabalho, mas, diante do custo, ele apenas permaneceu dois anos.

Ao mesmo tempo em que se dedicava aos interesses comerciais do grupo, o empresário precisava acompanhar a operação agrícola da fazenda que aumentava gradativamente a ponto de alcançar volume suficiente para comercializar sozinha, explica o agrônomo responsável técnico: “[...] só que depois a fazenda foi aumentando o seu volume de produção e ela se sentiu auto-suficiente nesse aspecto de ter volume pra ela sozinha exportar [...]” (Entrevistado-RNeCE_4, 4:24). A estrutura exigiu mais atenção e levou a saída da Agro Melão da Potyfrutas, complementa o gerente de exportação:

Em 2005, a empresa saiu do grupo Potyfrutas porque a organização continuou crescendo e ficou ruim dele coordenar as duas coisas, ele era o diretor comercial da Potyfrutas, porém tinha a empresa dele pra cuidar também, então como eu tinha vindo pra lá a convite dele também saí a convite dele pra ir pra empresa, desde 2005 que estou aqui (Entrevistado-RNeCE_13, 11:4).

O proprietário passou a se dedicar mais ao seu próprio negócio, participando mais das atividades diárias do campo e fortalecendo o relacionamento com os clientes. Ele confessa que:

Inclusive a minha saída se deu um pouco por isso. Eu estava na época, comecei a ficar muito distante da fazenda. Então, resolvi ficar mais na fazenda porque a comercialização da Potyfrutas demanda muito tempo. Eu estava achando que estava ficando longe da produção. Foi talvez o motivo principal que eu tenha saído da Potyfrutas, foi pra cuidar mais da fazenda (Entrevistado-RNeCE_14, 12:27).

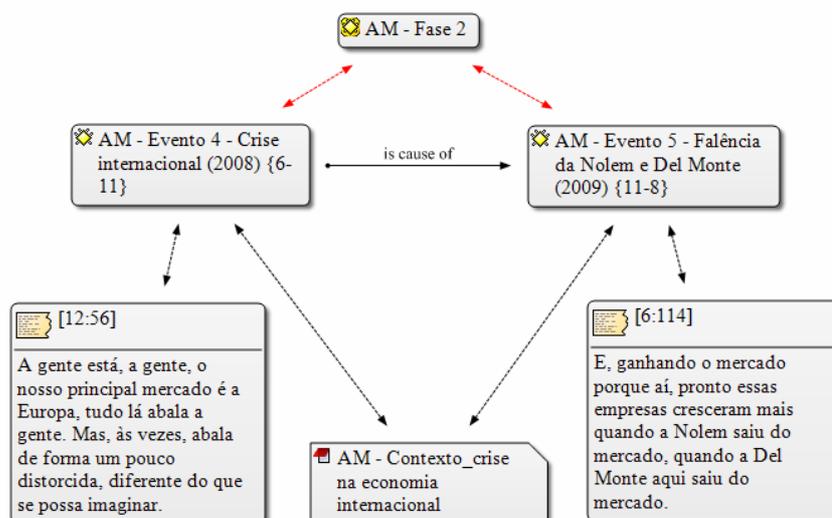
Para o empreendedor foi mais vantajoso exportar diretamente, já em 2005, a Agro Melão conseguia negociar a mesma faixa de valor, entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões, que a Potyfrutas que era formada por várias empresas (MDIC, 2012). Assim, a saída da Potyfrutas impulsionou sobremaneira a exportação da Agro Melão.

Este primeiro ciclo é finalizado com o alcance do objetivo do empreendedor, de se consolidar no comércio exterior diretamente, sem atravessadores nacionais. Portanto, o seu conhecimento e experiência na área produtiva e comercial juntos formam o fator de destaque para o sucesso da internacionalização desse período.

4.1.1.1.2.2 Fase 2 – Mudanças no ambiente externo (2008-2010)

A crise internacional de 2008 e fechamento da Nolem e da Del Monte são as transformações que delineiam a segunda fase do processo de internacionalização da Agro Melão (ver figura 14). Ambas fazem parte do contexto externo e foram fundamentais na trajetória internacional da empresa. Assim, como apresentado na explicação inicial sobre a região e na trajetória da Agrícola Famosa, a explanação se limita à influência dos eventos na internacionalização da Agro Melão.

Figura 14 – Segunda fase do processo de internacionalização da Agro Melão (2008-2010)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A crise financeira de 2008 repercutiu nas atividades da Agro Melão, principalmente devido ao aumento dos custos que não era repassado aos preços do produto adquirido pelos importadores, os quais não tinham condições de absorvê-los. Além disso, os clientes reduziram os pedidos, como explica o proprietário da empresa:

Em 2008, realmente diminuiu muito o mercado pra gente mas, ao mesmo tempo duas empresas, uma em 2008 e outra logo depois, pararam de trabalhar e abriu, pelo contrário, foi uma renovação do setor, embora os volumes tenham sido decrescentes, depois dessa crise de 2008 na Europa, mas, saíram duas empresas e outras ocuparam esse lugar rapidamente. Então não foi um negócio tão ruim, pra quem continua foi um negócio até bom (Entrevistado-RNeCE_14, 12:13).

A saída da Nolem e da Del Monte da região fez com que os compradores migrassem para outros produtores, então, mesmo com a crise de 2008, novos importadores procuraram a Agro Melão. Os dados do MDIC (2012) revelam que a faixa do valor exportado (entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões) permaneceu semelhante aos anos anteriores.

Houve uma intensificação de oferta para os compradores internos, portanto, algumas adaptações precisaram ser realizadas para atender simultaneamente os dois mercados, lembra o agrônomo responsável:

Eles são muito exigentes, por exemplo, pra você exportar você tem que ter no mínimo um certificado Globalgap, que atende todas as normas européias de qualidade, onde têm lá numa lista todos os defensivos agrícolas que você pode usar. Jamais poderá ter um resíduo no fruto de um produto que não está

na lista deles, aí você fica nessa dúvida, tem uma lista de lá, às vezes a que é permitido na Europa não é permitido no Brasil, daqui também você não pode usar, aí você tem que fazer uma lista, procurar alternativas para produzir de acordo com legislação brasileira e a européia porque você atende os dois mercados. Isso aí a gente vem se educando, se adaptando, já nos adaptamos na verdade (Entrevistado-RNeCE,_13, 11:44).

Ressalta-se que além de atender às exigências institucionais do Brasil, a empresa tinha que se ajustar ao consumidor com poder de compra mais elevado que passou a procurar produtos de qualidade. Tal achado fortalece o entendimento de Chandler (1998) que reconhece a influência do consumidor nas mudanças da estrutura organizacional. O setor tinha como prática abastecer com refugio o mercado nacional, mas tal condição não estava mais sendo aceita.

A crise de 2008 conduziu a uma seleção dos competidores e com o término das operações da Nolem e da Del Monte, surgiram oportunidades de negócios interessantes para aqueles que souberam aproveitar, foi o caso da Agro Melão que se expandiu mediante a ampliação da carteira de clientes estrangeira e nacional. Achado que está em consonância com a literatura, pois a exploração de oportunidades por parte do empreendedor é essencial no empreendedorismo internacional (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007). O dirigente detalha:

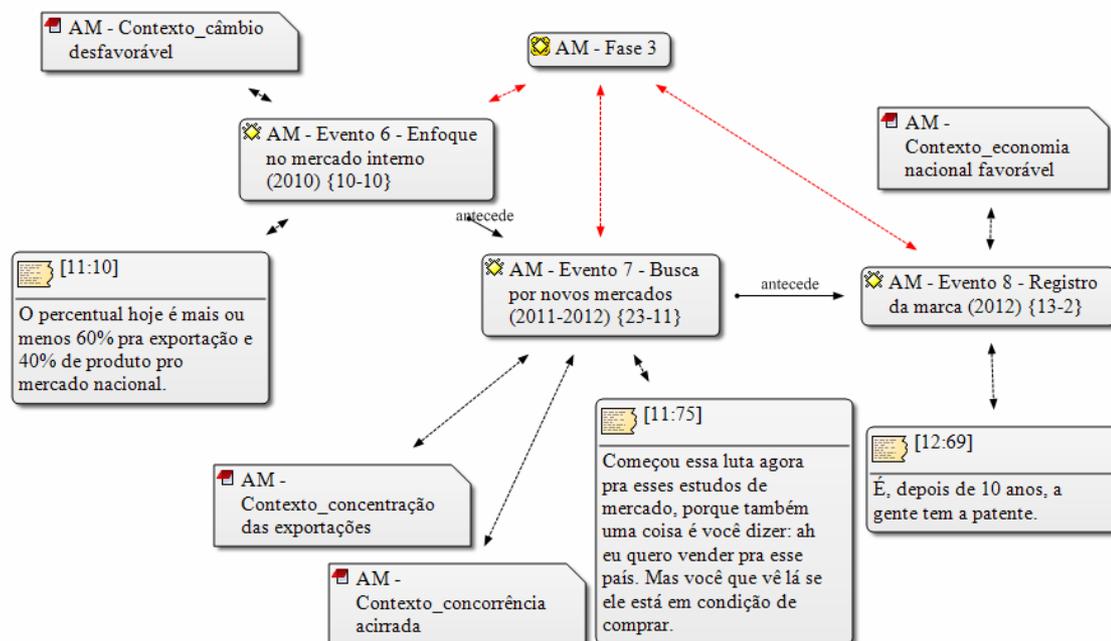
Pro mercado, assim, quando a Nolem saiu aí abre mais espaço pra quem fica também, gera muitos desempregos, mas as empresas que ficam elas ficam com o mercado solicitando mais frutas, isso acaba ajudando aos pequenos que estão querendo crescer, mas em compensação ficam milhares de pessoas desempregadas até que essas empresas que ficaram elas também vão crescendo e absorvendo aquela mão de obra, leva um pouco de tempo mas aos poucos eles vão trazendo as pessoas pra trabalhar (Entrevistado-RNeCE,_13, 11:49).

Embora pareçam negativos, os dois eventos desta fase trouxeram oportunidades de crescimento à Agro Melão. Oportunidades nacionais e internacionais foram exploradas pela empresa que manteve o valor exportado ao longo do período, mesmo com o câmbio desfavorável ao comércio exterior e ampliou o *market share* doméstico.

4.1.1.1.2.3 Fase 3 – Novas conquistas (2011-2012)

O enfoque no mercado interno, a busca por novos mercados e registro da marca são os três eventos da última fase de internacionalização da empresa. Em 2011, a empresa iniciou a prospecção por clientes que se mantém nos dias atuais e recebeu a concessão de proprietária da marca (ver figura 15).

Figura 15 – Terceira fase do processo de internacionalização da Agro Melão (2011-2012)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O câmbio desfavorável às exportações levou a intensificação do direcionamento das vendas no mercado doméstico. Fenômeno que se intensificou em 2012:

Hoje já está quase igual, até porque a exportação, ela tem um período mais curto, quando você considera a safra completa dos 12 meses, é mais tempo vendendo pro mercado interno do que pra exportação. Porém, o período de exportação que é de agosto até mais ou menos março, aí o volume é bem maior pra exportação. Quando você pega os 12 meses fazendo média mensal, aí fica mais ou menos parecido, 55, 45% (Entrevistado-RNeCE_13, 11:12).

A procura por novos mercados é motivada por fatores como, o porte da empresa com estrutura para a produção em larga escala e a concentração do fornecimento para a Europa. O Entrevistado-RNeCE_4 (4:6) comenta: “É, e hoje nós temos uma área bem maior né e trabalhamos com mais variedade”. A maior parte da produção está restrita a melão e suas variedades e para diversificar, reservou-se uma pequena parcela para caju, maracujá e macaxeira.

Os fatores econômicos e cambiais conduziram a Agro Melão a disponibilizar 50% da produção para o mercado interno e 50% para o externo (Entrevistado-RNeCE_4, 4:5). O volume representativo destinado aos compradores domésticos fortalece a estrutura da empresa

e promove competitividade frente aos concorrentes. Assim, a Entrevistada-RNeCE_7 (6:47) afirma que: “[...] o mercado interno é maior do que a Agrícola”, a líder de mercado no volume exportado. Desse modo, a empresa permanece ano a ano no mesmo patamar em relação à faixa de valor negociada com o exterior, entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões (MDIC, 2012), já no mercado interno, o crescimento é crescente.

Nos últimos dois anos de estiagem, a Agro Melão não suspendeu as atividades, arriscou e produziu durante todo ano (Entrevistada-RNeCE_7, 6:52). O agrônomo responsável comenta: “Mas esse ano foi um ano bem atípico, não choveu quase nada, está plantando quase direto, só que em quantidade menor, do que quando, a partir de agora intensifica, né? Porque daqui a uns 2 meses começa a exportação. Já está plantando pra exportação” (Entrevistado-RNeCE_13, 11:14). Na entre-safra, o melão amarelo é produzido para atender ao mercado interno e na safra, todas as variedades são cultivadas.

Mesmo pulverizando com clientes nacionais, o dirigente reconhece a vulnerabilidade da empresa ao designar a maior parte das exportações à Europa, em especial a Inglaterra. Para reverter esse quadro, comum a maioria das empresas, a COEX que representa os produtores, promoveu uma reunião para definir que nações com potencial teriam o perfil para adquirir o melão produzido na região. Nessa etapa, pesquisas de mercado e aproximação com importadores dos Estados Unidos e Canadá estão sendo realizadas.

A Agro Melão comemora a conquista da autorização e propriedade da marca, disputa iniciada em 1998 com a MAISA. A Entrevistada-RNeCE_7 (6:64) explica: “[...] pra qualquer fruta, fruta fresca, e ninguém pode usar a marca. Qualquer fruta fresca da região é a marca da empresa”. Trata-se de uma marca que faz inferência à fruta da região, com reputação e valor agregado, recurso valioso para empresas internacionalizadas (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

O contador da empresa comenta como ocorreu o processo:

[...] porque pede o registro e fica esperando alguém contestar, durante um período pra você receber o direito da marca. Então, aí foi o que aconteceu, ele pediu o registro da marca e usou e começou a utilizar. No caso ele pediu então a marca, geralmente, era dele. Então, quando contestava aí já vai e tudo. Aí esse período todinho foi pra legalizar, ninguém contestou mais (Entrevistado-RNeCE_8, 6:103).

A patente da marca é fonte de vantagem competitiva para a Agro Melão, especialmente, por ter tradição e reconhecimento dos clientes (BARNEY, 2002). Assim, a

firma se fortalece para competir frente à concorrência internacional e disponibilizar um produto com marca que remete à região, livre da mosca branca.

4.1.1.2 Polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE

A configuração histórica do Submédio São Francisco, onde se localiza o Polo Juazeiro-BA/Petrolina-PE, está relacionada a fatos cruciais para o estudo da internacionalização de empresas da região. O Submédio São Francisco se constitui como uma das quatro áreas fisiográficas do Vale do São Francisco e abrange municípios da Bahia e Pernambuco (GAMA-DA-SILVA, 2001).

O Rio São Francisco desde a colonização proporciona ao sertão nordestino a realização de culturas de vazantes e com o tempo, as moto-bombas passaram a ser bastante disseminadas já na década de 1950. Havia carência de infraestrutura e a irrigação desenvolvida se limitava às áreas ribeirinhas que inundavam em determinada época do ano, inviabilizando culturas perenes. As eletrobombas surgem na década de 60, assim, a irrigação mesmo que rudimentar proporciona sensíveis melhorias de vida e de cultivo da cebola, cana-de-açúcar e fruteiras. Iniciativas de pesquisa e de apoio governamental datam desse tempo, particularmente, com as usinas da CHESF, atuação da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e do Grupo de Irrigação do São Francisco (GISF) no estudo dos recursos naturais para a elaboração dos projetos de irrigação (GAMA-DA-SILVA, 2001).

A concentração dos investimentos estruturantes federais e apoio político da família Coelho, na década de 60, proporcionaram avanços sócio-econômicos consideráveis no Submédio São Francisco (OLIVEIRA, 2007). O expressivo aporte de recursos do Estado viabilizou a irrigação pública e a concepção dos projetos-piloto de irrigação de Mandacaru e Bebedouro que serviram de base para projetos efetivados posteriormente (a saber, Bebedouro, Nilo Coelho, Pontal, Mandacaru, Tourão, Maniçoba, Curaçá e Salitre) (GAMA-DA-SILVA, 2001). A região passou a oferecer condições básicas para atrair a iniciativa privada na realização da produção agrícola irrigada, sendo nessa época, introduzido o cultivo da uva (GALVÃO, 2010).

A Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF), criada em 1974, teve papel importante na elaboração e execução dos projetos públicos de irrigação e multissetoriais em parceria com a iniciativa privada, provocando alavancadas na economia e na tecnificação frutícola. Empresas agrícolas e agroindustriais receberam incentivos, subsídios

fiscais e financeiros do governo para se instalar na região, a exemplo de financiamentos do Fundo de Investimentos do Nordeste – FINOR, e recursos administrados pela SUDENE e BNB (GAMA-DA-SILVA, 2001).

A tomate e o melão foram os produtos mais cultivados e de destaque na década de 1970, até início de 1980. O melão se configura como a primeira fruta na pauta de exportação do Vale do São Francisco, distribuída para a Europa via porto de Rotterdam na Holanda (GALVÃO, 2010). Porém, não conseguiu firmar-se por mais de duas décadas, devido à inexistência de área livre de mosca branca, o melão teve seu declínio no início dos anos 80 (Entrevistado-PEeBA_22, 19:5).

Assistiu-se a uma especialização regional da fruticultura e presença de agroindústrias de processamento de frutas (OLIVEIRA, 2007), inserção dos primeiros pomares de manga via esforços da EMBRAPA e plantação de suas variedades por alguns colonos da cooperativa. A organização paulistana Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) participou do projeto Curaçá com incentivos financeiros e, indubitavelmente, impulsionou o desenvolvimento da fruticultura do Submédio São Francisco, em meados de 1982. Descendentes de japoneses, juntos com suas famílias se firmaram em pequenos lotes para atuar na agricultura, o convite foi motivado por eles terem tradição no cultivo hortifrutigranjeiro nos Estados de São Paulo e Paraná (Entrevistado-PEeBA-26, 23:2). Atuante em diversos Estados brasileiros e já inserida na comercialização internacional, a cooperativa mediu as ações colaborativas de impulso à internacionalização empresarial do vale (GAMA-DA-SILVA, 2001).

No final dessa década, com a crise de Estado e do padrão de financiamento para a agricultura, houve a retirada de recursos ao apoio de projetos à produção agrícola (GAMA-DA-SILVA, 2001). Empreendedores agroindustriais deixaram a atividade fabril para se dedicar ao cultivo de frutas com maior retorno econômico. Diante do trabalho desenvolvido, em 1987, as fruteiras de manga e uva viabilizaram a entrada regional definitiva no comércio internacional de frutas, fase delimitada como ciclo de culturas perenes (GALVÃO, 2010). A redução do apoio estatal impulsionou a fundação da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiro e Derivados do Vale do São Francisco (VALEEXPORT), em 1988, para representar a categoria frente aos agentes da cadeia produtiva e relacionados.

As exportações crescentes atraíram investidores de segmentos distintos, como os da construção civil, varejo e profissionais liberais. Convém lembrar que fatores da localização foram primordiais na escolha, tendo em vista que o Vale do São Francisco possui características favoráveis à produção de mais de uma safra de uva: “Olha, o fato de nós podermos aqui programar a nossa produção, ou seja, nós temos aqui a condição, devido ao

nosso clima e a insolação, podemos até ter 2 safras por ano” (Entrevistado-PEeBA_22, 19:14). O gestor do SEBRAE de Petrolina enfatiza: “Tem a questão também de que entra a luminosidade, a disponibilidade de água, solo é, mas tem o outro lado também que é bom é, que o ponto maior que eu acho é o nível de profissionalismo que os produtores tem” (Entrevistado-PEeBA_20, 17:29). De modo mais específico, o entrevistado da VALEXPORT revela:

Alguns dados, nós temos uma área irrigada hoje de 120.000 hectares e uma área irrigável de 360.000, nós exploramos disso apenas 120.000 hectares. Temos a insolação em média de 3.000 horas/ano, temperatura média de 26° graus, chegando aí perto dos 30° graus em algumas épocas, precipitação média de 450 milímetros/ano, e altitude média 365 metros em relação ao nível do mar (Entrevistado-PEeBA_22, 19:24).

Entre 1980 e início de 1990, os preços da manga e da uva estavam significativamente melhores em relação ao do melão (Entrevistado-PEeBA_19, 16:1) e surgia o movimento dos grandes supermercados multinacionais no direcionamento da cadeia agroalimentar (GAMA-DASILVA, 2001). A manga *Tommy Atkins* despontava como a variedade mais exportada principalmente para os EUA e Europa. Além de certificação, os mercados norte-americano e japonês exigem manuseio especial, o beneficiamento hidrotérmico, que demanda *packing house* específica estruturada com equipamentos caros, requisito que pré-seleciona os produtores aptos para abastecer esses destinos. No caso dos Estados Unidos, justifica-se a exigência por ser um país livre da mosca da fruta, portanto, enviam inspetores do ministério da agricultura para fazer o monitoramento hidrotérmico e de pragas no campo produtivo (Entrevistado-PEeBA_20, 17:41).

O Brasil, Peru, México, Equador e alguns países da Ásia e África são os maiores produtores que abastecem os mercados europeu, norte-americano e japonês. Atualmente, a manga brasileira tem melhor comercialização internacional na janela entre agosto e novembro, além disso, observa-se que o hábito de consumo dos estrangeiros está mudando para *Hallen, Palmer e Kent* por serem espécies menos fibrosas (OLIVEIRA, 2007).

A tabela 10 revela a quantidade e valor em dólar da manga exportada no Vale do São Francisco e Brasil. Percebe-se a evolução crescente entre 1997 e 2011, com exceção de 2004 e 2009. O câmbio (KOVACS, 2009) e o volume das chuvas prejudicaram a safra de 2004 para o mercado internacional, conforme explica o vice-presidente da AdDiper: “Pois é, e aí elas são concentradas, só que nesse ano de 2004 houve um problema muito sério, que foi 1.000 milímetros num período de 45 dias, mais de 1.000, 1.200, 1.100 milímetros por aí”

(Entrevistado-PEeBA_29, 26:21). Consequentemente, enfatiza a gestora de projetos do SEBRAE Petrolina: “Em 2004, a gente teve um problema de perda muito grande com problemas de chuvas, então teve gente que perdeu a safra toda [...]” (Entrevistado-PEeBA_29, 18:26).

Tabela 10 – Exportação de manga no Vale do São Francisco versus País (1997 a 2011)

Ano	Quantidade (Kg)			Valor (US\$)		
	Vale	Brasil	Participação %	Vale	Brasil	Participação %
1997	21.500	23.370	92%	18.600	20.182	92%
1998	34.000	39.185	87%	29.750	32.518	91%
1999	44.000	53.765	82%	28.600	32.011	89%
2000	57.200	67.000	85%	37.180	43.550	85%
2001	81.155	94.291	86%	43.443	50.814	85%
2002	93.559	103.598	90%	45.962	50.894	90%
2003	124.620	133.330	93%	68.256	73.394	93%
2004	102.286	111.181	92%	59.158	64.303	92%
2005	104.657	113.758	92%	66.724	72.526	92%
2006	105.410	114.576	92%	78.992	85.861	92%
2007	107.812	116.047	93%	83.281	89.643	93%
2008	117.517	133.724	87%	101.123	118.703	85%
2009	92.628	110.202	84%	77.429	97.388	79%
2010	99.002	124.694	79%	108.238	119.929	90%
2011	105.856	126.430	83%	114.985	140.910	81%

Fonte: Análise de documentos cedidos pela VALEEXPORT (2012)

Já o ponto de inflexão das exportações, em 2009, foi causado pela crise internacional de 2008 que afetou sensivelmente o volume do ano posterior. Trata-se de fator macroambiental destacado anteriormente na internacionalização das empresas do Polo Mossoró-RN/Icapuí-CE.

Em paralelo, as pesquisas de variedades de uvas sem sementes se intensificavam apoiadas pela VALEEXPORT, SEBRAE, EMBRAPA e instituições parceiras. O depoimento seguinte é revelador:

Criar, começar a produzir aqui no Brasil essas variedades de uva sem semente né que só produz aqui, na região, não produz em outro lugar do Brasil. Então, esse DNA de produção de uva que a gente conseguiu imprimir na região aqui né, a exportação se tornou uma coisa prioritária. (Entrevistado-PEeBA_25:114).

Assim como na manga, havia produção para atender o consumidor doméstico e internacional. A uva sem sementes (*Festival, Crimson, Perlette e Thompson Seedless*), mais delicada, cultivava-se para exportar na janela do segundo semestre, já as com sementes eram dirigidas aos compradores nacionais (Entrevistado-PEeBA_19, 16:20). Destaca-se o manuseio

e atenção anual que a uva requer (Entrevistado-PEeBA_26, 23:28) pré-requisitos que onera sobremaneira o empreendedor agrícola. De fato, a região possibilita mais de uma safra, porém, ultimamente, explica o respondente da VALEEXPORT:

Porque você tem na uva a condição de fazer 2 safras e 1 safrinha, mas ó que essa uva, assim, o investimento é maior né? Então tem a questão da economia, o produtor hoje, devido a sua condição do seu capital está retendo mais essa questão de produzir 2 vezes por ano e também pela qualidade da uva, e não forçar muito o pomar (Entrevistado-PEeBA_22, 19:17).

Mesmo diante de algumas dificuldades, é mister reconhecer o sucesso da uva no Submédio São Francisco que pode ser observado no histórico crescente do volume e valores exportados, entre 1997 e 2011 (ver tabela 11). Registra-se que a comercialização internacional da uva foi prejudicada em 2004 e 2009, em face aos motivos relatados na apresentação da manga.

Ainda que mantenham o crescimento, a janela da uva está se encurtando, situação desencadeada pela tecnologia que permite o alargamento da produção dos rivais internacionais, a exemplo da Califórnia, sendo assim: “No 2º semestre, na janela do 2º semestre, que era uma janela que chegava há 3 meses, era outubro, novembro e dezembro, hoje está chegando há 2 meses, 60 dias no máximo, talvez até 45 dias” (Entrevistado-PEeBA_29, 26:49).

Tabela 11 – Exportação de uva no Vale do São Francisco versus País (1997 a 2011)

Ano	Quantidade (Kg)			Valor (U\$)		
	Vale	Brasil	Participação %	Vale	Brasil	Participação %
1997	3.700	3.705	100%	4.700	4.780	98%
1998	4.300	4.405	98%	5.550	5.823	95%
1999	10.250	11.083	92%	7.910	8.614	92%
2000	13.300	14.000	95%	10.264	10.800	95%
2001	19.627	20.660	95%	20.485	21.563	95%
2002	25.087	26.357	95%	32.460	33.789	96%
2003	36.848	37.600	98%	58.740	59.939	98%
2004	25.927	26.456	96%	48.559	49.550	98%
2005	48.652	51.213	95%	101.912	107.276	95%
2006	59.138	62.251	95%	112.510	118.432	95%
2007	78.404	79.081	99%	168.243	169.696	99%
2008	81.595	82.242	99%	170.400	171.456	99%
2009	54.476	54.559	99%	110.388	110.574	99%
2010	60.774	60.805	99%	136.565	136.648	99%
2011	59.339	59.391	99%	135.642	135.782	99%

Fonte: Análise de documentos cedidos pela VALEEXPORT (2012)

Por outro lado, há um movimento pró-saúde que incentiva a expansão da fruticultura devido à valorização ao bem estar da sociedade. Os produtos frescos reconhecidos como de alto valor e agregadores na funcionalidade do corpo humano causam mudanças na cadeia de suprimento global por terem demanda anual ininterrupta. Os produtos que eram oferecidos por temporada respeitando a safra local, agora são importados para atender a necessidade dos consumidores globais (GAMA-DA-SILVA, 2001).

Diante dessas condições, a manga e a uva alcançam um padrão de qualidade diferenciado. Tais fatores indiossincráticos permitiram a conquista do selo de Indicação de Procedência, com a colaboração e esforço do SEBRAE, VALEXPORT e parceiros. A expectativa é que entre 2012 e 2013, a questão burocrática seja resolvida para que os exportadores passem a utilizar o selo.

Mais recentemente, os produtores puderam utilizar o aeroporto internacional de Petrolina e os portos de Suape-PE, Salvador-BA e Pecém-CE para escoar os produtos do vale sanfranciscano. São essas algumas fontes de vantagens para as empresas, assim como as características decorrentes dos vértices interligados à localização, particularmente, aquelas que permitem a exploração das janelas de exportação (OLIVEIRA, 2007).

Ademais, no contexto do polo Juazeiro e Petrolina, a Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) vivencia uma crise e não se sustenta, por consequência fecha as unidades em todo o país. Os produtores da CAC que estavam no vale se organizaram, criando a Cooperativa Agrícola do Juazeiro (CAJ), no mês de maio de 1994 (informações obtidas com o Entrevistado-PEeBA_23, 20:5).

Em síntese, essas são as passagens e atores mais representativos do Submédio São Francisco que de modo direto e indireto participam do processo da internacionalização das empresas estudadas, como será destacado adiante, na análise dos casos Special Fruit e Ara Agrícola.

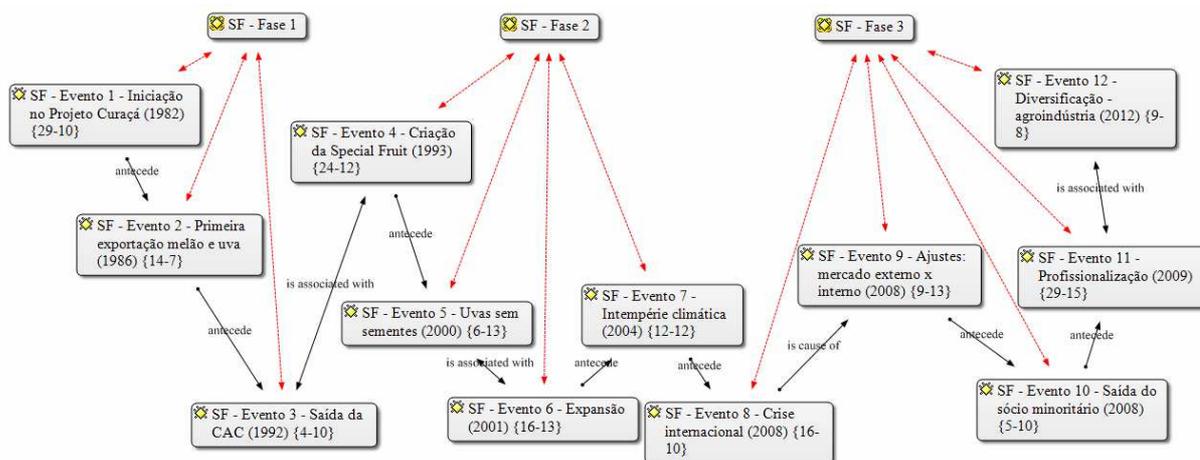
4.1.1.2.1 Special Fruit-BA

A Special Fruit é reconhecidamente uma empresa de sucesso, com mais de 1.700 funcionários e 600 ha dedicados à manga e uva (SPECIAL FRUIT, 2012). Embora a pretensão inicial não tenha sido a internacionalização, a empresa pode ser classificada como uma *born global* (RENNIE, 1993), por ter se inserido rapidamente no comércio exterior.

Três fases demarcam a biografia da Special Fruit, conforme representação gráfica na figura 16. A primeira possui três eventos (SF-Evento 1; SF-Evento 2; SF-Evento 3), a

segunda quatro (SF-Evento 4; SF-Evento 5; SF-Evento 6; SF-Evento 7) e cinco na terceira (SF-Evento 8; SF-Evento 9; SF-Evento 10; SF-Evento 11; SF-Evento 12).

Figura 16 – Processo de internacionalização da Special Fruit (1982-2012)



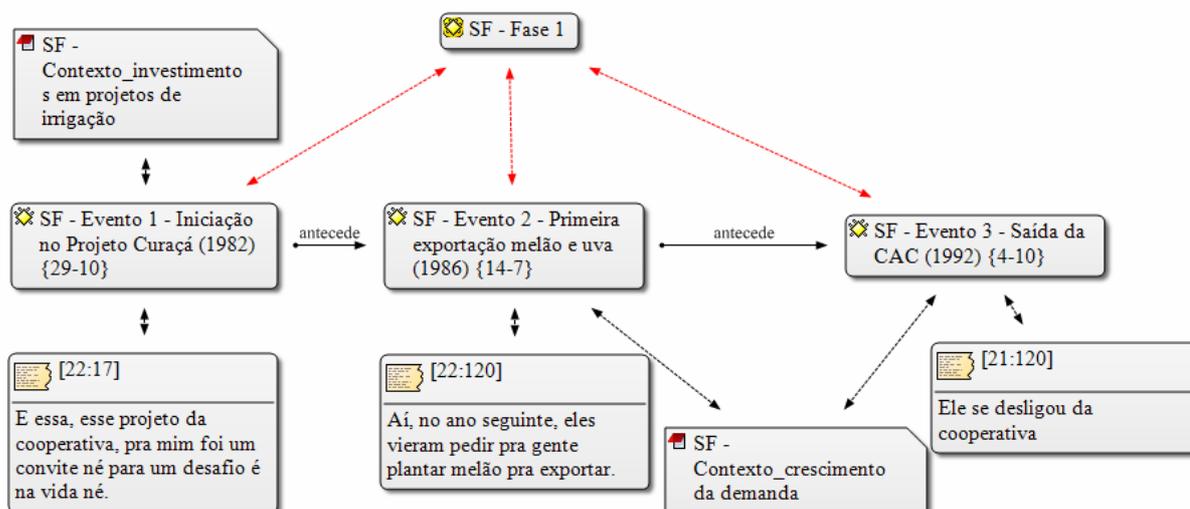
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Para compreender as ações empreendedoras presentes na internacionalização da empresa investigada, faz-se necessário explorar a sua trajetória, que versa de 1982 a 2012.

4.1.1.2.1.1 Fase 1 – Participação no Projeto Curaçá (1982-1992)

A iniciação no Projeto Curaçá, a primeira exportação de melão e uva, bem como, a saída da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC) aconteceram na fase 1. A figura 17 permite a observação das incursões e fatores relevantes do contexto externo desse período.

Figura 17 – Fase 1 do processo de internacionalização da Special Fruit (1982-1992)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O proprietário da Special Fruit, nascido no Japão, chegou ao Brasil acompanhado dos pais e irmãos aos 5 anos de idade. Os imigrantes vieram atraídos pela proposta de melhoria de vida, porém, ao chegar no país, perceberam que as condições eram outras. O trabalho na lavoura foi o caminho encontrado para sustentar a família, no Estado de São Paulo.

Na fase adulta, o imigrante japonês se casa e constitui família, mas as terras de seus pais não eram suficientes para suprir as necessidades com essa extensão, levando-o a busca de novas oportunidades. Nesse ínterim, como integrante da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), recebe o convite para participar do Projeto Curaçá, em Juazeiro-BA, direcionado para irrigação e infraestrutura da região (contexto externo). O propósito era levar 29 famílias de japoneses e descendentes especializados na agricultura para colonizar a nova região irrigada, apoiados pela CODEVASF e agências de fomento que disponibilizaram financiamentos. Nas palavras dele: “Trazendo para região, instalando um projeto de assentamento dirigido que ele chamava de assentamento projeto Curaçá. Esse projeto tinha 30 lotes, onde eu fui contemplado com um deles, né.” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:2).

O intento da cooperativa era abastecer o mercado doméstico com uva Itália, desse modo, o depoimento mostra que: “Não tinha uva, ano todo no mercado. Então, a cooperativa tinha um, ele queria produzir uva na região pra manter uva no mercado nacional durante o ano todo” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:116).

Foi uma etapa desafiadora, sair de São Paulo, um Estado já desenvolvido naquele tempo, para arriscar-se no sertão nordestino com esposa e três filhos pequenos. O proprietário

da empresa detalha: “Era 30 hectares de terra, mas era assim, uma sensação muito diferente do que eu imaginava né. Chegamos lá, é um canal de concreto seco, sem água nenhuma e só vegetação de caatinga e mais nada. É uma sensação. É aqui que eu vou fazer a minha vida?” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:7). Ele ainda enfatiza que:

Porque, é um caminho sem volta. Eu vim pra crescer e se instalar na região e crescer e viver aqui na região né. Foi com essa inspiração que eu vim pra cá. E foram momentos assim marcantes, muito difíceis porque eu sai de São Paulo onde tinha conforto, de tudo, não precisava sair de lá, pra vim num mundo que não tinha nada né. Aí, chegamos aí, não tinha energia elétrica pra geladeira, televisão, tudo ficou encostado e passamos a viver uma vida de lamparina, uma vida de lamparina. É aquele bujão a gás. Eu comprei uma geladeira a gás (Entrevistado-PEeBA_25, 22:9).

Junto com a esposa, plantaram frutas, verduras e hortaliças, enquanto a uva começava a produzir, e com muito trabalho e dedicação se adaptaram a nova vida (Entrevistado-PEeBA_25, 22:28). O conhecimento e experiência da agricultura e tecnologias herdados dos pais que já cultivavam frutas, inclusive uvas, foram primordiais nesse processo.

Sempre muito cuidadoso, na segunda safra de melão, o imigrante japonês recebeu prêmio de um dos melhores produtores do Brasil (Entrevistado-PEeBA_24, 21:9). A habilidade de lhe dar com a terra e a experiência na agricultura irrigada lhe renderam esse status e conseqüentemente, aconteceu a primeira exportação sem ele ter conhecimento. Semelhante aos achados de Rossi (2008), a internacionalização iniciou ao acaso. Ele explica que:

O melão é assim, tem a primeira colheita, a segunda colheita, né, quando vai chegando de terceira colheita em diante, o melão vai ficando menor, né. E, aqueles melões menores, a gente mandou pra São Paulo a granel, no caminhão a granel, esses melões eram tão bonitos que a cooperativa embalou aquele melão e mandou pra Inglaterra (Entrevistado-PEeBA_25, 22:119).

No ano seguinte, a CAC explicou o ocorrido e pediu melão para exportar. Nesse tempo, as famílias apenas produziam e toda comercialização e distribuição eram da alçada da cooperativa.

O pomar da uva apresentava fruto de qualidade nos padrões de exportação, possibilitando o envio ao importador da Bélgica, em 1986, e permanecendo como o único produto comercializado externamente até 2000, depois disso, continuou em conjunto com a manga (Entrevistado-PEeBA_24, 21:103). O depoimento seguinte é revelador:

É, nós começamos a exportar, os primeiros embarques foi em 86. É, 86 através da cooperativa é, através da cooperativa. E esses embarques foram de muito sucesso lá na Europa. Era uva Itália ainda, mas, vendia muito bem, uva Itália na Europa, na Inglaterra e. Foi crescendo, cada ano foi crescendo o número de volume exportado da região para a Europa né (Entrevistado-PEeBA_25, 22:30).

A indústria crescia gradativamente com o aquecimento das vendas aos mercados internacionais (contexto externo). Mas não estava sendo vantajoso permanecer no modelo da cooperativa, explica a gerente comercial de exportação:

E foi, quando chegaram os resultados dessa safra, a cooperativa COTIA sempre trabalhou, juntava o volume fazia uma média por quilo e pagava os produtores. Se das 16 mil caixas, 12 mil eram dele, ele em tese, sustentou o preço dos outros produtores. Então, ele se sentiu prejudicado porque ele tinha mais qualidade, carregou nas costas o resultado dos outros (Entrevistada-PEeBA_24, 21:12).

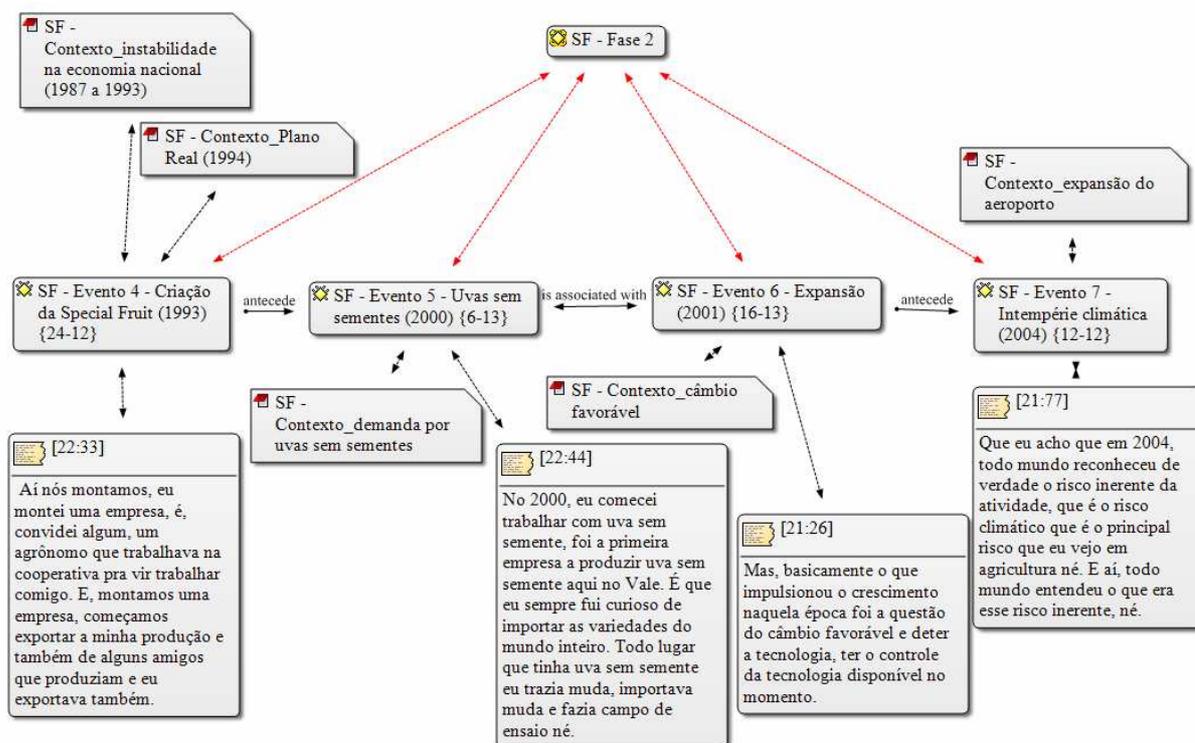
Logo, ela complementa que: “[...] se desligaram da cooperativa Cotia. Foi um movimento que na época foi considerado muito ousado e mal visto até pelos demais cooperados” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:119). No mesmo ano de 1992, adquiriu uma fazenda para deixar a colônia de pequenos produtores.

Uma ação de ruptura é determinante para a expansão internacional e exploração de oportunidades. Percebe-se, sobretudo, a ousadia e a atitude face ao risco por parte do empreendedor que rompeu com a cooperativa para atuar individualmente no mercado, tal qual asseverado por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003).

4.1.1.2.1.2 Fase 2 – Fundação da Special Fruit, desenvolvimento e obstáculo (1993-2007)

A criação da empresa, produção de uvas sem sementes, expansão e ocorrência de intempérie climática são eventos da fase 2 (ver figura 18). Essa etapa acontece subsequentemente a saída da cooperativa e compra da fazenda no Juazeiro-BA.

Figura 18 – Fase 2 do processo de internacionalização da Special Fruit (1993-2007)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Sentindo-se prejudicado com o modo com que as exportações de uva estavam sendo mediadas pela Cooperativa Agrícola de Cotia, a opção foi sair da CAC e atuar sozinho. A gestora da empresa explica: “Mas, ele e o então, agrônomo da parte de qualidade, de exportação da cooperativa COTIA, que foi o diretor comercial da Special Fruit, montaram a Special Fruit e se desligaram da cooperativa COTIA” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:13). O diretor comercial tinha uma pequena participação na sociedade, esclarece a gerente comercial de exportação:

Ele se desligou da cooperativa e ele atuou como sócio por um tempo, como sócio minoritário. E eles fundaram a empresa e foram com duas, três caixas pra Europa, numa feira e conseguiram fazer a primeira venda direta com a marca Suemi lá fora. E foi onde tudo começou. Aí passou um tempo, eles venderam a fazenda lá no distrito e compraram a fazenda que fica aqui na beira do rio, do outro lado da pista (Entrevistada-PEeBA_24, 21:14).

Na comercialização da Special Fruit sem agentes de exportação, o conhecimento mercadológico do sócio agrônomo e a marca reconhecida como ícone na oferta de produtos de qualidade foram importantes nessa etapa, resultado semelhante foi encontrado na pesquisa

realizada por Ribeiro e Pimentel (2009). A marca sempre foi impressa nas caixas de uvas desde os primeiros lotes exportados quando fazia parte da CAC. O envio de produtos para o exterior significava uma parcela considerável da renda, era então essencial manter as exportações, no entendimento do dirigente da empresa: “Aí eu mesmo tive que montar a empresa de exportação porque já, a exportação já era uma boa parte da minha renda né, do meu faturamento né. Os meus produtos exportados já eram, eram muito significativos, o volume de faturamento” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:32).

Para auxiliar, elevar o *market share* e firmar a Special Fruit, os sócios contrataram um consultor com larga experiência internacional: “Ele não tinha escritório não. Ele vinha trabalhar na minha empresa. Ele assessorava a viagem, assessorava os embarques, esses, ele me ajudou bastante nesse ponto. Porque eu não tinha nenhum conhecimento” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:40).

Nessa década, a CAC entrou em dificuldades com uma crise financeira que findou no fechamento da cooperativa. Observa-se a visão do proprietário da Special Fruit ao se antecipar com a saída da CAC antes da falência. Atitude que trouxe diversos benefícios, dentre eles o aumento da demanda, controle da gestão da cadeia de suprimentos e salto no faturamento da empresa (Entrevistado-PEeBA_25, 22:38).

A Special Fruit respondia por 15% das exportações de uvas do Polo Petrolina/Juazeiro, em 1998 (GAMA-DA-SILVA, 2001). Anterior a iniciativa dos exportadores da região via VALEEXPORT, pioneiramente, o sócio majoritário realizou investimentos vultosos na importação de variedades em diversos países do mundo e estudos para adaptar as espécies ao semiárido. Muitos deles não tiveram sucesso no campo de experimento desse tipo de uva. O empreendedor se arriscou para aproveitar a oportunidade (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Embora dispendiosa, a produção de uva sem sementes torna-se um produto viável devido a valorização e preço no exterior, assim, a primeira exportação data do ano de 2001, para a Inglaterra.

O crescimento aconteceu como consequência do enfoque na qualidade, janela internacional de 60 dias e cultivo de espécies demandadas pelos compradores estrangeiros. De fato: “Aí montaram a fazenda ali, foi crescendo, até que em 2001, quando eu estagiei aqui, foi quando houve um crescimento absurdo da empresa. Foi comprada, adquirida essa área aqui e eles cresceram quase 300% em área, em 2, 3 anos” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:15). Nesse sentido, montaram a *packing house* de manga viabilizando as exportações a países que exigiam o beneficiamento hidrotérmico. Com isso, a tecnologia impulsionou sobremaneira a expansão empresarial da Special Fruit (OVIATT; MCDUGALL, 2005a), evidenciada na

observação dos dados do MDIC (2012), em que se exportou entre a faixa de US\$ 1 e US\$ 10 milhões de 2001 a 2004, atingindo a de US\$ 10 e US\$ 50 milhões, nos anos de 2005 e 2007.

Os produtores do Vale do São Francisco extraíam duas safras de uva, de 2001 a 2006. Atitude bastante arriscada, pois, invariavelmente, a safra do primeiro semestre tomava chuva, mas o câmbio favorecia isso. O produtor podia errar, porém, quando acertava um lote, cobria as perdas (Entrevistada-PEeBA_24, 21:36).

A safra do segundo semestre era garantida, direcionava-se todo recurso disponível para ter uma colheita satisfatória. No ano de 2004, inesperadamente, choveu em demasiado, comprometendo toda a safra de uva. A gestora relata que: “Foi a perda pelas chuvas em 2004, porque eu acho que foi o ano de maior expectativa da empresa, câmbio favorável, muita produção. As áreas daquela expansão de 300% em plena produção e a chuva veio 30 dias antes do esperado e levou embora toda a safra” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:31). Foi um marco para o líder da Special Fruit:

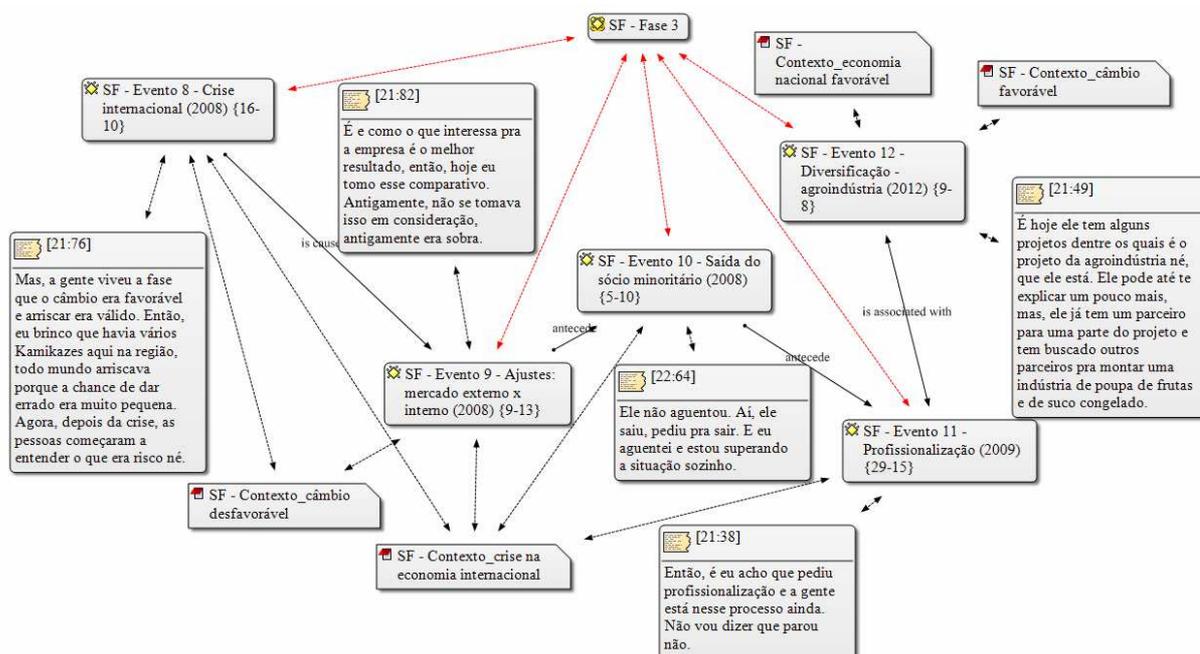
É, muitas coisas, dificuldades nós enfrentamos juntos né. É que nem meu filho né. Ele recém formado da faculdade, começamos a trabalhar na produção de uva. Ele é muito dedicado. Teve um ano que ele conseguiu produzir umas uvas maravilhosas, mas, deu aquela chuva, perdeu tudo, não colheu nem metade. Mas, é uma coisa muito triste né e no meu ver né, é ele estava arrasado, estava transtornado (Entrevistado-PEeBA_25, 22:91).

Registra-se no mesmo ano, o aprimoramento da infraestrutura do polo com a ampliação do aeroporto de Petrolina-PE (OLIVEIRA, 2007). Exceto as condições climáticas, as variáveis do contexto externo estavam favoráveis, sendo assim, suficientes para manter o índice crescente da exportação.

4.1.1.2.1.3 Fase 3 – Evolução após crise (2008-2012)

A crise internacional de 2008 desencadeou outros momentos importantes no período, a saber: ajustes na oferta para o mercado interno e externo, saída do sócio minoritário, profissionalização e diversificação com uma agroindústria (ver figura 19). Os produtores do polo vivenciaram duas grandes crises, a de 2004 e 2008, exigindo-lhes habilidades para se manter competitivos e honrar os compromissos de fornecimento.

Figura 19 – Fase 3 do processo de internacionalização da Special Fruit (2008-2012)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Assim como para as demais empresas da fruticultura da região, gerente comercial explica que: “[...] 2008 foi o golpe de misericórdia. Porque tinha produção, tinha tudo de repente, dólar de R\$ 2,20 foi pra R\$ 1,60. E, e o pior né, a clientela estava descapitalizada. Então, houve muito estoque de fruta, problema de preço e tudo [...]” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:33). A crise internacional de 2008 demarcou a dinâmica empresarial dos produtores de fruta ressaltando a vulnerabilidade do segmento, conforme atesta o depoimento seguinte:

Agora 2008 se descobriu os outros riscos né, ou seja, com câmbio baixo, as outras coisas não se mostram importantes né que é gerenciamento, a possibilidade, trabalhar com contratos, o risco da venda consignada. Essas coisas foram tomadas em consideração porque até então, as pessoas falam, não eu sei que vou ganhar dinheiro sempre então, manda consignado porque a chance de ganhar mais é maior (Entrevistada-PEeBA_24, 21:78).

No contexto externo, o câmbio não estava a favor das exportações e a economia nacional não era tão aquecida. Mesmo assim, contrariando o foco organizacional, parte da colheita foi negociada com os clientes brasileiros, de acordo com o Entrevistado-PEeBA_23, (20:15).

A empresa precisou se readaptar alterando os contratos de consignado para preço fixo, com o intuito de minimizar os riscos, tal resultado fortalece a visão de Sohn, Lenzi e Kiesel (2004) que reconhecem a adaptação organizacional como um mecanismo para mitigar o risco. O fornecimento de mangas ao Japão foi cessado com a desvalorização do dólar, explica o dirigente: “É porque depois dessa queda cambial ficou inviável trabalhar com o Japão. É porque lá tudo é pago em dólar né e dólar quando chegava aqui no Brasil ficava tão pouco que inviabilizava” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:84). Foram momentos desafiadores, comenta o fundador da Special Fruit:

Na crise de 2008, eu vi uma situação muito obscura pela frente, projeção que eu enxergava por alguns anos na frente, não conseguia ver situação positiva. Isso era uma situação muito difícil, muito difícil. Sabendo que a gente começava o ano ia terminar o ano negativo. Não, é. Era uma situação muito difícil. Mas, nós fizemos projeção de mudar essa situação (Entrevistado-PEeBA_25, 22:102).

As mudanças foram implementadas em várias instâncias, na comercialização, na produção com a inserção de novas variedades e ajustes na gestão (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Algumas ações radicais foram necessárias:

Nós radicamos, eu tinha 2008, 150 hectares de uva Tompson né, tinha áreas que tinha, estava começando a produzir. Mas, nós radicamos, radicamos essas áreas. Hoje, eu tenho só 64 hectares da variedade Tompson. Festival e Tompson eram as variedades mais promissoras, mais rentáveis na época, até 2008. De 2008 pra cá se tornou a pior variedade, menos rentável, com maior custo. Então, nós começamos, cortar, cortar, cortar, cortar (Entrevistado-PEeBA_25, 22:104).

Não obstante a Special Fruit tenha se posicionado para reagir à crise econômica, no ano do acontecido, muitos empresários não suportaram e decretaram falência. O sócio minoritário ao observar tal desestabilização do sistema frutícola saiu da sociedade. O sócio lembra que: “Então, foi muito difícil. Porque a empresa entrou em crise por causa da crise financeira. E, ele não aguentou [...]” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:63), com isso, em 2008, a Special Fruit passou a ser propriedade única do sócio majoritário.

A cultura oriental que até então se refletia numa empresa fechada aos agentes externos, toma outro direcionamento estratégico, comenta a gestora comercial:

Mas, de uma forma ou de outra, a empresa assumiu essa postura de ficar fechada. Que era uma maneira de ser competitivo, e depois descobriram que você já não era mais competitivo que tinha muito mais coisa acontecendo aí fora. Então, houve um tempo que se teve que correr atrás da tecnologia,

correr atrás da informação. Isso foi 2008 a 2009 mais ou menos (Entrevista-PEeBA_24, 21:61).

A crise internacional convenceu o empreendedor da urgência de reestruturar a firma. Aliada a isso, dois filhos se formaram e passaram a colaborar na profissionalização da empresa. O empreendedor explica que: “É a gente se especializou mais no planejamento né, no custo, começou a enxergar mais os números né. Isso foi muito difícil também. Adaptação com os sistemas, né. Novos sistemas. E por isso que, os meus filhos foram mais rápidos do que eu. Porque eles têm melhor formação” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:101).

Era necessário eliminar os obstáculos para se expandir, a saída foi planejar, controlar mediante a gestão de custos, entregar a lavoura aos dois filhos homens, implementar sistema de informação e fazer ajustes na estrutura organizacional. Essas mudanças estão de acordo com o que preceituam Etemad (2004) e Rossi (2008) na literatura de empreendedorismo internacional. De fato:

Nessa fase toda, a empresa teve que ser reinventada né. Teve que se estudar. É, se re-estudar o negócio, a ponto de tentar conhecer de verdade o que são custos, o que são investimentos. Eu acho que foi um marco pessoal, mas, também foi um marco de profissionalização da empresa. Porque toda a estrutura teve que ser repensada, o quadro de funcionários foi repensado e a gente vem nesse processo até hoje (Entrevista-PEeBA_24, 21:34).

A evolução e mudanças foram essenciais para vender frutas durante 50 semanas do ano. Os gestores alcançaram as novas tecnologias, implementando ferramentas inovadoras no campo e na administração. A empresa retomou a orientação inovadora, agora, interagindo com os rivais, e fez investimentos em variedades. Sobre esse assunto o representante da CODEVASF menciona que: “Salve engano, eu acho que ele é o único que produz aqui uma nova variedade de uva [...]” (Entrevistado-PEeBA_26, 23:06).

A Europa, Estados Unidos, Argentina e Canadá são responsáveis pela maior parcela da sua carteira de clientes que na maioria são distribuidores. Atualmente, crescem as negociações diretas com os supermercados, firmando melhores acordos de fornecimento para a Special Fruit. Paralelamente, intensificou-se a atenção ao mercado interno, com presença em 15 Estados brasileiros. O consumo do brasileiro elevou-se e os comparativos são outros, demandando-se frutas de qualidade ao longo do ano todo e maiores volumes. A gerente comercial de exportação afirma que: “Até 2 anos atrás se exportava 70% da produção total e hoje a gente já fala em 40% de exportação e 60% mercado interno” (Entrevistada-PEeBA_24, 21:45). Essa adaptação contrabalançou os riscos e estruturou o fluxo de caixa da firma (Entrevistado-PEeBA_25, 22:61).

As transformações sustentaram o desempenho das exportações que se mantiveram equilibradas após a crise de 2008. Dados do MDIC (2012) mostram que a empresa permaneceu na faixa entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões de 2008 a 2011, resultado que a define como um dos empreendimentos mais sólidos da região.

O ritmo de crescimento mantido viabiliza a elaboração do projeto de uma agroindústria de sucos funcionais (benéfico para saúde), a fim de consolidar a estratégia de diversificação. Intenta-se efetivar o negócio com apoio de parcerias e financiamento bancário. O empreendedor revela que: “É isso que eu quero trabalhar, entendeu. Essa fábrica de suco, no meu, ele vai dar prioridade nesses produtos funcionais, isso que é o nosso objetivo. Eu quero colocar isso em funcionamento no próximo ano e dentro daí 4, 5 anos, quero criar aí mais um, mais um [...]” (Entrevistado-PEeBA_25, 22:113).

A ideia de montar uma indústria de processamento de frutas não é exclusiva do dirigente da Special Fruit, a fábrica da Queiroz Galvão foi uma das primeiras da região nessa fase atual. O servidor da CODEVASF lembra que: “É o que a Timbaúba já está fazendo né que é a Queiroz Galvão. Está com uma unidade de processamento muito grande, eu não conheço ainda mas, eu ouvi falar [...]” (Entrevistado-PEeBA_26, 23:17). A companhia vai entrar num segmento que grandes corporações localizadas em vários Estados atuam há mais tempo e possui espaço no mercado.

As ações empreendedoras foram essenciais no processo de internacionalização da Special Fruit, achado que segue em consonância com as pesquisas de Nassif, Ghobril e Silva (2010), Schweizer, Vahlne e Johanson (2010). O dirigente manteve-se firme frente aos desafios e condicionantes do contexto externo, viabilizando a expansão internacional e desenvolvimento empresarial.

4.1.1.2.2 Ara Agrícola-PE

Dentre as quatro empresas analisadas, a Ara Agrícola se distingue por ter menos tempo de existência e ser uma unidade estratégica de negócio da corporação familiar (BARNEY, 2002). A fazenda onde está localizada foi adquirida, em 2004, com o objetivo de exportar uvas sem sementes (*born global* - RENNIE, 1993), único produto cultivado desde a fundação e na safra, o empreendimento emprega aproximadamente mil funcionários (Entrevistada-PEeBA_16, 14:27; 14:54).

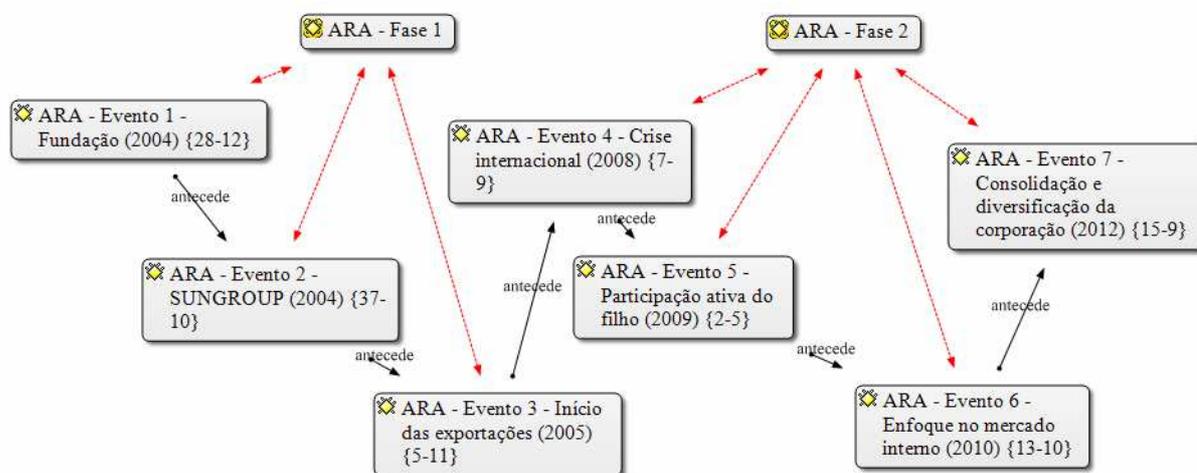
O pai era empreendedor agrícola no cultivo de algodão, em Limoeiro-PE, o histórico efetivo do proprietário da ARA Empreendimento remonta a época de estudante de engenharia

civil quando montou o primeiro negócio para prestar serviços na construção de apartamentos (Entrevistado-PEeBA_30, 27:8).

Atuou em diversos segmentos, conforme testemunha: “E eu tive que mudar de ramo, fui fazer obra pública, não gostei de obra pública. Um negócio meio complicado, muitos interesses, não gostei, sai e fui fazer posto de gasolina, depois veio fábrica de tecidos, shopping center, uva, e por aí [...].” (Entrevistado-PEeBA_30, 27:10). Com a evolução da empresa, a companhia recifense se estabelece em diversas frentes, quais sejam: no desenvolvimento de projetos imobiliários, na fabricação fabril, agricultura e energia (ARA EMPREENDIMENTOS, 2012).

Esta pesquisa se atém à investigação da unidade localizada em Petrolina-PE, Ara Agrícola, reconhecida como uma das maiores exportadoras e mais sólidas da região (Entrevistado-PEeBA_17, 15:21). O processo de internacionalização da empresa possui duas fases e sete eventos que podem ser visualizados na figura 20. Três deles formam a primeira fase (SF-Evento 1; SF-Evento 2; SF-Evento 3) e quatro, a segunda (SF-Evento 4; SF-Evento 5; SF-Evento 6; SF-Evento 7).

Figura 20 – Processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004-2012)



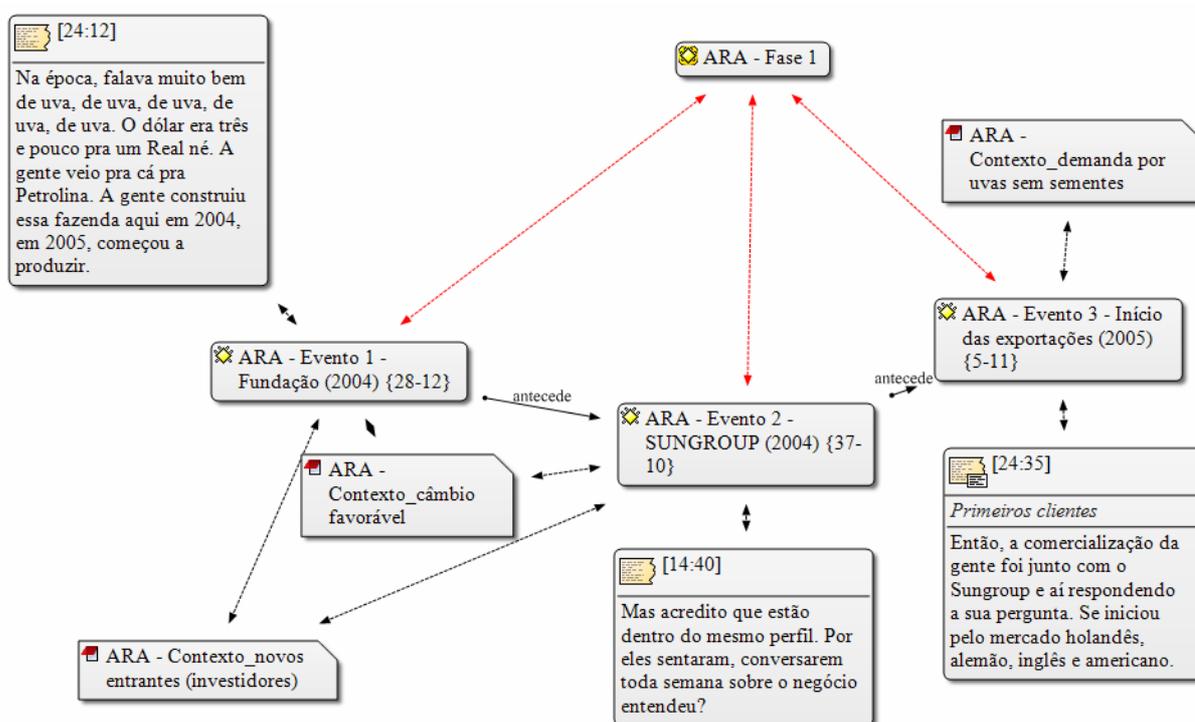
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Nas seções seguintes, os eventos são relatados detalhadamente.

4.1.1.2.2.1 Fase 1 – Entrada no setor agrícola exportador (2004-2007)

Na primeira etapa, a fundação da empresa, formação do SUNGROUP e início das exportações perfazem os marcos mais significativos para a internacionalização da Ara Agrícola. Os três eventos e forças do contexto externo estão representados na figura 21.

Figura 21 – Fase 1 do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004-2007)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

De posse do capital financeiro conquistado com a venda de um *shopping*, o empreendedor buscou alternativas para investir:

Eu trabalhava com shopping, eu tinha shopping center e quis me desfazer por razões diversas. Fui analisar um segmento novo, um segmento que na época as empresas tinham muita resistência, tinham muitos problemas, vislumbrava um problema grande de concorrer com os importados, e uma vantagem grande é aquelas que podiam exportar (Entrevistado-PEeBA_30, 27:6).

Havia dúvidas em que investir, camarão, manga, uva, existiam várias alternativas e nenhuma delas estava relacionada ao conhecimento da tecnologia já dominada nos segmentos de atuação. Contudo, esse não era um impeditivo, é uma atitude que faz parte da biografia do dirigente, entrar em negócios que não domina. Essa é uma nítida evidência da propensão a assumir riscos do empreendedor (ZAHRA; GEORGE, 2002). O câmbio favorável, os

produtores satisfeitos e a existência do aeroporto em Petrolina-PE (a residência do empresário está localizada na capital - Recife-PE) foram decisivos para optar pela produção de uvas sem sementes no interior do Estado (Entrevistado-PEeBA_27, 24:18).

Foram realizadas visitas à Califórnia e Chile para aprender as idiossincrasias da uva sem sementes. Em 2003, a fazenda foi adquirida para produzir uvas no padrão de exportação, assim, montaram toda estrutura voltada para atender às certificações internacionais, reconhece o filho que está à frente da unidade: “Nossa fazenda já foi feita pra exportar. Quando eu fazia, vou fazer a central de caldas, como é que exige a certificação? Assim, assim, assim, a gente já fazia de acordo [...]” (Entrevistado-PEeBA_27, 24:122), com isso, conquistou as certificações HACCP, Global Gap, TNC e USAGAP para a produção de uvas (*Festival Seedless, Crimson Seedless e Thompson Seedless*) (ARA EMPREENDIMENTOS, 2012).

O proprietário da companhia e o filho, ambos engenheiros civis, estiveram presentes na implementação da fazenda viabilizada por financiamento do Banco do Nordeste para implantação. Ademais, salienta-se que as chuvas de 2004 não afetaram a produção de 120 ha, pois, na época, ainda não existiam frutos no pomar (Entrevistado-PEeBA_27, 24:14).

Para minimizar a falta de conhecimento na área, uma parceria foi realizada para compor a sociedade da empresa, ação que está alinhada ao que Child e Rodrigues (2007) preceituam quando reconhecem o papel dos relacionamentos na internacionalização das firmas. O sócio minoritário, com 10%, foi convidado por ser consultor agrônomo experiente na produção de uvas sem sementes no Submédio São Francisco.

De posse dos melhores profissionais e com alguma informação adquirida nas fazendas de produtores internacionais, decidiram inovar na operação, explica o diretor: “A gente iniciou essa fazenda, pronto. E a gente arriscou né, porque o nosso sistema é totalmente diferente da região, o pessoal usa latário e a gente usa o Y, que é muito comum na Califórnia, pouco comum no Chile, pouco comum aqui [...]” (Entrevistado-PEeBA_27, 24:22). Uma atitude inovadora e muito arriscada que garantiu a entrada bem sucedida no setor. Evidência que corrobora a compreensão de Mello, Rocha e Maculan (2009) no que se refere ao tamanho da firma, quando explicam que o novo empreendimento internacional é afeto ao risco. Ao mesmo tempo, no contexto externo, profissionais liberais investiam na fruticultura, elevando a rivalidade entre os competidores.

Para se inserir e participar das discussões do segmento, a empresa solicitou a entrada no *Brazilian Grape Marketing Board* (BGMB) que foi indeferida, o mesmo aconteceu com mais três investidores. Esse acontecimento impulsionou a criação da associação informal SUNGROUP, com a participação dos quatro empresários para trocas de experiências e

conhecimentos mediante reunião semanal que evoluiu para aquisição conjunta de insumos e negociação no mercado internacional. A gerente administrativa da empresa explica que: “As compras de embalagens também e a comercialização. As viagens de comercialização, vai um representante de cada empresa visitar os clientes pra fazer a divisão do volume” (Entrevistada-PEeBA_16, 14:36). O empreendedor complementa:

E a gente teve muita sorte porque o grupo é feito de pessoas de integridade muito alta, e nem sempre isso acontece, sempre tem um safadinho no meio, não é o nosso caso. Então a gente tem uma confiança mútua muito forte, não é por nada, porque as pessoas têm muita qualidade (Entrevistado-PEeBA_30, 27:20).

A SUNGROUP tornou-se uma marca de exportação adotada pelos quatro empreendimentos. O filho do proprietário comenta que: “Então, nesse negócio de está toda semana pra cá, sai pra jantar de noite, encontra com o pessoal, conversa, aí nasceu SUNGROUP que é a marca que a gente exporta, eu e essas outras três fazendas [...]” (Entrevistado-PEeBA_27, 24:27). No âmbito comercial, os participantes procuraram trazer clientes para apresentar ao grupo e fechar negócio, estabelecendo-se um forte laço na rede de relacionamentos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). No primeiro ano, as exportações foram resultado de viagem ao exterior e visitas de estrangeiros na fazenda.

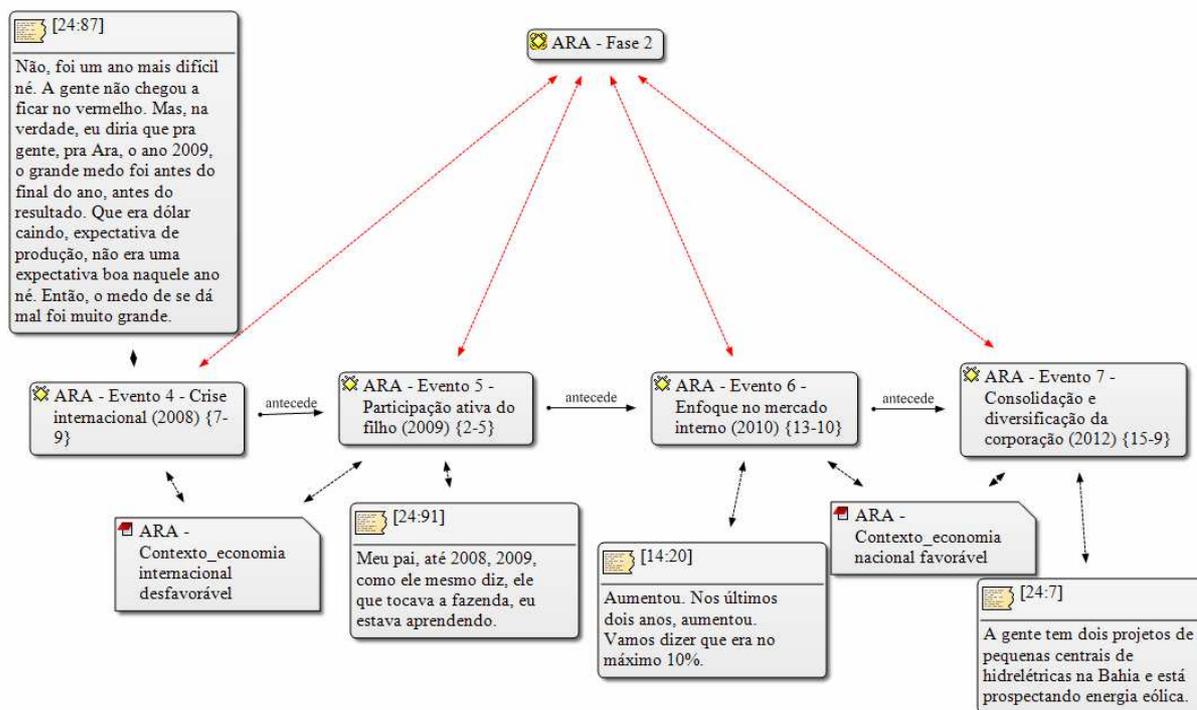
O filho do proprietário tem fluência na língua inglesa favorecendo as transações com os importadores e levando a Ara Agrícola a ser a porta voz nas negociações do SUNGROUP. A exportação conjunta atendeu inicialmente a Holanda, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos, ampliando-se anualmente. Assim, a empresa se manteve entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões na faixa do valor exportado de 2005 a 2007 (MDIC, 2012).

Nesse estágio, o empreendedor saltou da etapa em que procurara um segmento promissor, para a efetiva internacionalização, dentro de curto espaço de tempo. Muito embora não tivera experiência na fruticultura irrigada e negociação com compradores internacionais, possuía foco definido e competência gerencial.

4.1.1.2.2.2 Fase 2 – Crise internacional e gestão sucessora (2008-2012)

A crise financeira internacional, participação ativa do filho, ênfase no mercado interno, consolidação e diversificação da corporação fazem parte do segundo momento do processo de internacionalização da Ara Agrícola. São eventos observados na figura 22, assim como alguns fatores do ambiente externo.

Figura 22 – Fase 2 do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2008-2012)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A crise de 2008 é também reconhecida pelos gestores da Ara Agrícola como um acontecimento marcante. Os gestores despertaram para ampliar a carteira de clientes, redirecionando parcela da produção ao mercado interno que até 2009 representava 3% do volume (Entrevistado-PEeBA_27, 24:43). O controle de custos recebeu mais atenção com a eliminação de despesas desnecessárias e ajustes internos. Foram momentos difíceis relembra o diretor: “Aí quando chegou no final do ano, o mercado lá fora reagiu porque Petrolina exportou muito menos e o mercado teve um preço bom. Aí acabou ficando bom pra gente isso e deu um extrazinho e não deu pra ter prejuízo, né. Aí a gente conseguiu se manter [...]” (Entrevistado-PEeBA_27, 24:89).

Dados do MDIC (2012) mostram que a empresa esteve na mesma faixa de exportação até 2010, entre US\$ 1 e US\$ 10 milhões, situação positiva para o enfrentamento de uma crise internacional. Ressalta-se que em 2011, a Ara Agrícola sobe de nível, atingindo faturamento entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões.

Petrolina e Recife estão separadas por mais de 700 km, unido a esse fato, o proprietário da Ara Agrícola gerencia toda a corporação (Ara Empreendimentos), diante dessa configuração, em 2009, o proprietário permite a entrada integral do filho como diretor da

unidade agrícola. Essa sucessão foi iniciada desde a concepção da empresa e, gradativamente, o proprietário repassava as responsabilidades, comenta o diretor: “De 2009 pra cá, ele passou, 2009, 2010, ele passou a vir uma vez a cada 15 dias, uma vez por mês e de um ano pra cá ele vem 2 vezes por ano, aqui na fazenda, só [...]” (Entrevistado-PEeBA_27, 24:137). Ambos continuam residindo em Recife, mas a partir dessa definição, apenas o filho possui a obrigação de viajar semanalmente para Petrolina. Em contra partida, o proprietário por estar distante fisicamente exige relatórios estatísticos semanais e participação ativa nas tomadas de decisão (Entrevistado-PEeBA_28, 25:11).

Na gestão do sucessor, conduzida em conjunto com o pai, as vendas para o mercado interno foram intensificadas. Para atender a essa demanda, a operação foi adaptada, conforme relatos:

Até 2009, a gente produzia somente de setembro a novembro. Hoje em dia, a gente produz setembro a novembro, grande volume, sei lá, 80%, mas, eu também produzo em dezembro, produzo em fevereiro, março, abril, maio, junho, começo de junho, aí agora, começo de julho, semana que vem eu começo a colher de novo e começo de agosto (Entrevistado-PEeBA_27, 24:108).

O padrão de qualidade também aumentou com a elevação da renda, os clientes nacionais estão mais exigentes. Com a mudança no comportamento, a Ara Agrícola também precisou se ajustar à nova realidade, evidência que está alinhada ao que preceituam Autio, George e Alexy (2010) ao reconhecerem a necessidade de se adaptar às exigências da demanda.

Na esfera da corporação, é importante registrar, visto que tem relação com a Ara Agrícola, a entrada no segmento de energia, especificamente, nas centrais hidrelétricas na Bahia e energia eólica. Projetos estes que o atual gestor da unidade agrícola também está envolvido, explica a gerente administrativa: “Está com outra parte. Ele está. Está trabalhando na implantação da área de energia. Que está tudo ainda em fase de autorização de governo, essas coisas todas. Essa parte de energia e também alguns projetos da área de construção civil também ele atua [...]” (Entrevistada-PEeBA_16, 14:72).

Nesse tempo, as exportações se dividem em 30% para EUA e 50% para Europa e para comportar a demanda interna e externa, ampliaram a área plantada para aproximadamente 180 hectares. Porém, a partir desse momento, com a elevação dos custos e crise na Europa, o crescimento em área é cessado para ajustar a unidade e elevar o nível de qualidade (Entrevistado-PEeBA_27, 24:105).

A internacionalização da Ara Agrícola foi completamente planejada, desde a escolha do produto de maior aceitação nos mercados estrangeiros à seleção da equipe de funcionários. A empresa segue a partir desse momento com o objetivo de aprimorar ainda mais a qualidade da uva para ganhar mais espaço no comércio internacional.

4.1.2 Análise teórico-empírica do processo de internacionalização

A partir das fases identificadas no processo de internacionalização das empresas, os eventos marcantes (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992), as estratégias empresariais (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986), as origens das estratégias implementadas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), os modos de entrada no exterior (ROOT, 1994), os tipos de mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2004) e os contextos externos (PETTIGREW, 1997) são discutidos nesta seção. Em sendo assim, as ações empreendedoras na internacionalização e as dimensões do empreendedorismo internacional serão analisadas na seção posterior. Determinado o escopo, apresentam-se os resultados das empresas na mesma ordem adotada anteriormente.

As etapas que consubstanciam a internacionalização da Agrícola Famosa estão sumarizadas no quadro 18. Utilizando-se da abstração na análise dos dados, consegue-se fazer algumas inferências de cunho abrangente. Tendo em vista que dentre as quatro empresas analisadas, a Agrícola Famosa possui maior porte, acredita-se que o tamanho esteja associado à quantidade de fases e eventos, assim como o maior número de estratégias implementadas quando comparado com as demais empresas.

O *pool* de estratégias está composto desde a implementação de aquisição (BARNEY, 2002), estratégia global (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) diferenciação, liderança em custos, diversificação (PORTER, 1986) à organização para aliança estratégica e governança corporativa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; PORTER, 1986). A maioria delas foi pretendida, logo, deliberada pelos dirigentes (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) que tiveram papel essencial ao posicionarem a empresa de modo a se internacionalizar desde os primeiros anos de existência (MCDUGALL, 1989).

Quadro 18 – Análise do processo de internacionalização da Agrícola Famosa (1995 a 2012)

Fases	Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992)	Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986)	Origem da estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985)	Modo de entrada (ROOT, 1994)	Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004)	Contexto externo (PETTIGREW, 1997)
Fase 1 (1995 a 2001)	Aquisição da Fazenda Cajazeiras	Aquisição	Emergente	Exportação direta	Revolucionária	Concorrência a acirrada/ Plano Real
	Reflexos negativos da economia	Global	Deliberada		Não houve mudança	Plano Real
	Câmbio favorável às exportações				Não houve mudança	Câmbio Favorável
Fase 2 (2002 a 2007)	Falência MAISA, Fazenda São João e FRUNORTE	Global/ diferenciação	Deliberada/ emergente	Exportação direta	Não houve mudança	Plano Real
	Contratação agrônomo especializado				Evolucionária	Crescimento da demanda
	Mudança na distribuição					
Fase 3 (2008 a 2009)	Crise e consequências	Global/ diferenciação/ liderança em custos	Deliberada/ emergente/ emergente	Exportação direta	Revolucionária	Crise na economia internacional
	Falência da Nolem e Del Monte					
	Diversificação Novos sócios	Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação	Deliberada		Evolucionária	Crescimento da demanda
Fase 4 (2010 a 2012)	Foco no mercado interno	Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação	Deliberada	Exportação direta	Evolucionária	Crescimento da demanda
	Produção e parcerias no exterior	Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação/ iniciação à aliança estratégica		Exportação direta/ Subsidiária integral/ Contratual		
	Organização para abertura de capital	Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação/ iniciação à governança corporativa		Exportação direta		

Fonte: Elaboração da autora (2012)

No contexto externo, os mais diversos fatores, passando por novo plano econômico à crise internacional, estiveram presentes e influenciaram os desdobramentos da internacionalização. Diante do ambiente turbulento se esperaria mais estratégias emergentes a deliberadas, todavia, o porte da empresa, a experiência (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) e o perfil dos empreendedores (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), imbuídos de determinação e pró-atividade (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) foram decisivos nessa gestão orientada para a internacionalização.

A exportação direta é o modo de entrada predominante ao longo da existência da empresa. Na última fase, a Agrícola Famosa fez investimento direto numa subsidiária integral (ROOT, 1994) na África, mas não evolui para a segunda safra. Os dirigentes perceberam a desvantagem de fazer esse tipo de entrada no exterior, em território com condições climáticas vulneráveis e arriscadas, assim, passaram a se dedicar a parcerias com produtores de Honduras e Espanha, a fim de efetivar alianças estratégicas (BARNEY, 2002).

Observa-se certo equilíbrio entre mudanças evolucionárias e revolucionárias (DE WIT; MEYER, 2004) na Agrícola Famosa. Os condicionantes do tipo revolucionário fazem parte do ambiente externo, especificamente, aos movimentos econômicos domésticos e globais. Enquanto que o aumento da demanda do mercado é o principal responsável pelas mudanças evolucionárias, sem inserir na discussão os aspectos internos à organização.

Ambas localizadas no mesmo polo, a Agro Melão foi inaugurada dois anos após a Agrícola Famosa, em 1997. No quadro 19 estão presentes três fases no processo de internacionalização da empresa, em que as estratégias – de aquisição, aliança estratégica, global e liderança em custos – têm origem deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998).

A experiência e conhecimento adquiridos na MAISA despontam como essenciais nas decisões estratégicas do proprietário. O desenvolvimento adquirido não se restringe ao âmbito técnico, sobretudo está na vivência da ascensão e queda da MAISA que lhe conduziu a primar pelo controle e cautela na Agro Melão, atitudes que se refletem na decisão de exportar desde os primeiros anos de abertura da firma, corroborando Fernandes e Seifert Júnior (2007).

A exportação indireta foi o modo de entrada inicial, por meio da venda de melões as exportadoras da região com maior porte, conseqüentemente com volume suficiente para atuar diretamente no comércio exterior. No entanto, não demorou muito tempo para fazer exportação direta, de início na associação de produtores, anos depois, mediante carreira solo após saída da instituição (ROOT, 1994).

Quadro 19 – Análise do processo de internacionalização da Agro Melão (1997 a 2012)

Fases	Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992)	Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986)	Origem da estratégia (MINTZBERG ; MCHUGH, 1985)	Modo de entrada (ROOT, 1994)	Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004)	Contexto externo (PETTIGREW, 1997)
Fase 1 (1997 a 2007)	Fundação da empresa	Aquisição	Deliberada	Exportação indireta	Evolucionária	Plano Real
	Participação na associação de produtores	Aliança estratégica		Exportação direta		Concorrência acirrada
	Saída da associação	Global				Crescimento da demanda
Fase 2 (2008 a 2010)	Crise internacional	Global/ liderança em custos	Deliberada	Exportação direta	Evolucionária	Crise na economia internacional
	Falência da Nolem e Del Monte					
Fase 3 (2011 a 2012)	Enfoque no mercado interno	Global/ liderança em custos	Deliberada	Exportação direta	Evolucionária	Câmbio desfavorável
	Busca por novos mercados					Concorrência acirrada/ concentração das exportações
	Registro da marca					Economia nacional favorável

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Na trajetória de 15 anos de mercado, pode-se afirmar que as mudanças aconteceram de forma evolucionária, tal qual sugerido por De Wit e Meyer (2004). As forças e transformações do contexto externo (PETTIGREW, 1987) são as mesmas da Agrícola Famosa, todavia, a condução empresarial é divergente. Têm-se formas distintas de crescimento e gestão estratégica do negócio, embora sejam as líderes de mercado da região, enquanto a Agrícola Famosa administra 20.807 hectares, a Agro Melão possui 1.000 ha, tal variável surge como elemento importante a ser considerado nas decisões associadas à internacionalização.

No semiárido do Vale do São Francisco, o processo de internacionalização da Special Fruit se constitui por três fases e doze eventos marcantes (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992). O quadro 20 apresenta de forma sintética os aspectos-chave da sua biografia internacional.

Quadro 20 – Análise do processo de internacionalização da Special Fruit (1982 a 2012)

Fases	Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992)	Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986)	Origem da estratégia (MINTZBERG ; MCHUGH, 1985)	Modo de entrada (ROOT, 1994)	Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004)	Contexto externo (PETTIGREW, 1997)	
Fase 1 (1982 a 1992)	Iniciação no Projeto Curaçá	Inexistência	Inexistência	Inexistência	Não há mudança	Investimentos em projetos de irrigação	
	Primeira exportação melão e uva	Global	Emergente	Exportação indireta	Revolucionária	Crescimento da demanda	
	Saída da CAC		Deliberada				
Fase 2 (1993 a 2007)	Criação da Special Fruit	Global	Deliberada	Exportação direta	Revolucionária	Instabilidade na economia nacional/ Plano Real	
	Uvas sem sementes	Global/ diferenciação			Evolucionária		Demanda por uvas sem sementes
	Expansão						Câmbio favorável
	Intempérie climática						Expansão do aeroporto
Fase 3 (2008 a 2012)	Crise internacional	Global/ diferenciação/ liderança em custos	Deliberada/ emergente	Exportação direta	Revolucionária	Crise na economia internacional/ câmbio desfavorável	
	Ajustes: mercado externo x interno					Crise na economia internacional	
	Saída do sócio minoritário						
	Profissionali zação	Global/ diferenciação/ liderança em custos/ diversificação			Evolucionária		Economia e câmbio favorável
	Diversificaã o - agroindústria						

Fonte: Elaboração da autora (2012)

A internacionalização aconteceu por acaso, via exportação indireta intermediada pela Cooperativa Agrícola de Cotia. Reconhecidamente, este é o único caso deste estudo que a internacionalização aconteceu de modo desintencional. A inserção não planejada no comércio exterior ocorreu espontaneamente, como proposto por Rossi (2008), firmando-se como consequência da demanda dos importadores, conforme Fernandes e Seifert Júnior (2007). Para tanto, as estratégias, global, de diferenciação, liderança em custos e diversificação foram implementadas na sua maioria de forma deliberada (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Há predominância da exportação direta como modo de entrada, sendo a primeira fase a exceção utilizando-se a exportação indireta, com a colaboração da cooperativa (ROOT, 1994),

situação semelhante ocorreu na Agro Melão nos primeiros anos de internacionalização. No quesito mudança, o empreendedor da Special Fruit foi mais audacioso conduzindo às transformações frente aos impactos advindos do ambiente com mudanças evolucionárias e, em sua maioria, revolucionárias (DE WIT; MEYER, 2004).

O contexto externo proporcionou desafios que levou a empresa a implementar mudanças acentuadas desde a saída do sócio e profissionalização até a diversificação. Enquanto algumas produtoras de frutas fecharam, a consagração internacional da Special Fruit foi conquistada como resultado não apenas dos acertos mas, da clareza de como se tomar decisões adequadas ao contexto.

Também localizada no Vale do São Francisco, a Ara Agrícola, possui duas fases no processo de internacionalização (ver quadro 21). É a empresa analisada com menor tempo de atuação internacional, iniciada em 2004.

Dentre as estratégias implementadas, há predominância da global, liderança em custos e diferenciação que se unem desde o início à aliança estratégica e mais recentemente, à diversificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A origem deliberada dessas estratégias é um aspecto interessante a se destacar, existindo apenas a exceção da aliança estratégica (emergente) decorrente da parceria, que evoluiu para a constituição do SUNGROUP.

A exportação direta representa o modo de entrada adotado ao longo de todo período de internacionalização (ROOT, 1994). Além disso, embora estivesse em funcionamento no período da crise internacional, considerada a ocorrência mais brusca do período, não houve mudanças revolucionárias na firma (DE WIT; MEYER, 2004).

O proprietário da Ara Agrícola vem de uma família de empreendedores, além disso, montou a sua primeira empresa ainda no tempo que estava como universitário. O lastro empresarial lhe traz algumas vantagens, assim como, a implementação de ações conservadoras. Tendo em mente, que a Ara Agrícola é uma unidade estratégica, sendo um dos negócios do portfólio corporativo, a maturidade e objetividade do empreendedor conduzem à utilização de estratégias deliberadas e mudanças evolucionárias.

Quadro 21 – Análise do processo de internacionalização da Ara Agrícola (2004 a 2012)

Fases	Eventos (MELIN, 1992; VAN DE VEN, 1992)	Estratégia empresarial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; PORTER, 1986)	Origem da estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985)	Modo de entrada (ROOT, 1994)	Mudanças estratégicas (DE WIT; MEYER, 2004)	Contexto externo (PETTIGRE W, 1997)
Fase 1 (2004 a 2007)	Fundação	Global/ liderança em custos	Deliberadas	Exportação direta	Evolucionária	Novos entrantes/ câmbio favorável
	SUNGROUP	Global/ liderança em custos/ aliança estratégica	Deliberada/ emergente			Demanda por uvas sem sementes
	Início das exportações		Deliberada			
Fase 2 (2008 a 2012)	Crise internacional	Global/ liderança em custos/ aliança estratégica	Deliberada	Exportação direta	Evolucionária	Economia internacio nal desfavorá vel
	Participação ativa do filho					
	Enfoque no mercado interno					
	Consolidação e diversificação da corporação	Global/ liderança em custos/ diferenciação/ aliança estratégica /diversificação				Economia nacional favorável

Fonte: Elaboração da autora (2012)

Diante da reflexão sobre os quatro casos aqui examinados, identificam-se pontos cruciais do processo de internacionalização de empresas da fruticultura. A exportação direta é o modo de entrada predominante, independente do tempo de atuação e porte da firma, sendo caracterizada pelo menor risco e comprometimento, conforme Honório (2008). Entretanto, a Agrícola Famosa vem despendendo esforços para produzir além fronteira nacional e se deparando com dificuldades de toda ordem (culturais, mão-de-obra, capital, dentre outros).

Pode-se ir mais além, considerando que os dados coletados permitem fazer a seguinte inferência: o exportador frutícola precisa se dedicar e estar presente continuamente no negócio, portanto, de certo, requisitos que em algum grau inviabilizam a produção transnacional. Como consequência, seria a fruticultura uma atividade tipicamente exportadora ou de modo de entrada do tipo contratual (acordos e participação parcial em negócios fora do país), de acordo com a visão de Root (1994)?

O redirecionamento da produção ao mercado interno é outra particularidade ressaltada nos dados coletados. Após a crise de 2008, além do câmbio desfavorável, com os dois maiores mercados consumidores de frutas, EUA e Europa, retraídos, os produtores de fruta tentaram escoar parte da produção para o mercado interno. Mas, o ápice desse fenômeno data

de 2010 para 2012, momento de aquecimento da economia nacional acompanhado da elevação do poder aquisitivo da população, passando os brasileiros a demandar por produtos saudáveis, logo, elevando o consumo de frutas.

Em relação às estratégias implementadas, os resultados se contrapõem aos argumentos de Porter (1986) no que se refere à incompatibilidade da presença simultânea da liderança em custos e diferencial. Nas empresas (Agrícola Famosa, Special Fruit e Ara Agrícola) as duas estratégias são adotadas favorecendo a internacionalização, em harmonia com a estratégia de diversificação. Observa-se a complexidade do negócio para se manter competitiva no mercado.

Para finalizar, deve-se fazer menção às tabelas 10 e 11 (nas páginas 132 e 134, respectivamente) que remetem ao volume e valores exportados da manga e uva no Vale do São Francisco. Houve uma redução dos indicadores em 2004 e 2009, causados respectivamente, pela chuva e crise internacional, conforme foram abordados anteriormente. Assim, é necessário ressaltar que a Special Fruit e a Ara Agrícola (dados extraídos do MDIC, 2012) não tiveram redução nos valores exportados na época desses acontecimentos, posição que se diferencia dos produtores da região. Outrossim, a Agrícola Famosa e Agro Melão também seguiram essa tendência positiva (dados extraídos do MDIC, 2012). Portanto, os *cases* examinados destacam-se competitivamente das demais empresas, frente aos desafios impostos pelo ambiente externo.

4.2 EI no processo de internacionalização

Esta seção apresenta, em duas subseções, os resultados relacionados ao terceiro objetivo específico que tem o propósito de: verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional.

4.2.1 Presença das dimensões de EI nas empresas estudadas

Mantendo-se fiel aos postulados de Layder (1993, 1998), no uso simultâneo de práticas positivistas e interpretativistas, apresenta-se na matriz binária a presença (1) e ausência (0) dos construtos e suas propriedades em cada evento marcante do processo de internacionalização das empresas investigadas. Os comandos de análise cruzada do ATLAS.ti

Tabela 12 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Agrícola Famosa (conclusão)

Dimensões e propriedades de EI	Fase 1		Fase 2				Fase 3			Fase 4				
	1995-2001			2002-2007				2008-2009			2010-2012			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	
Empreendedor internacional _conhecimento e experiência (trader)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional _habilidade com pessoas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional _habilidade de negociar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional_história de vida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional _participação ativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional _prioridade tomar decisão- melão	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empreendedor internacional _pró-atividade	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
Empreendedor internacional_visão	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
Empreendedor internacional_ voltado ao trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Oportunidade	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	
Oportunidade_internacional	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	
Oportunidade_nacional	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
P. à adaptação	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
P. à adaptação_automatização	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
P. à adaptação_comercial	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	
P. à adaptação_diversificação	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
P. à adaptação_gestão de custos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _ausência de contratos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _compradores	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Redes de relacionamentos _confiança	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _feiras	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _informações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _rivais	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos _transparência	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Para melhor compreensão, no quadro 22, apresenta-se a expressividade das dimensões de forma sintética, assim, observa-se a intermitência (atitude face ao risco, capacidade de inovar, oportunidade e propensão à adaptação) e continuidade (comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, empreendedor internacional e redes de relacionamentos) no processo de internacionalização. Os espaços em branco mostram a ausência enquanto os acinzentados, a presença das dimensões em cada evento. Os aspectos do empreendedorismo internacional são identificados na maioria das fases do processo de internacionalização, exceto nos eventos 3, 5 e 10 para a atitude face ao risco; 1, 2, 10 e 13 para capacidade inovadora; 7, 9 e 10 para oportunidade; 1 para propensão à adaptação, estas se configurando como intermitentes.

Quadro 22 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Agrícola Famosa

Dimensões de EI	Fase 1			Fase 2			Fase 3			Fase 4			
	1995-2001			2002-2007			2008-2009			2010-2012			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Atitude face ao risco													
Capacidade de inovar													
Comercialização arrojada													
Desenvolvimento de recursos competitivos													
Empreendedor internacional													
Oportunidade													
Propensão à adaptação													
Redes de relacionamentos													

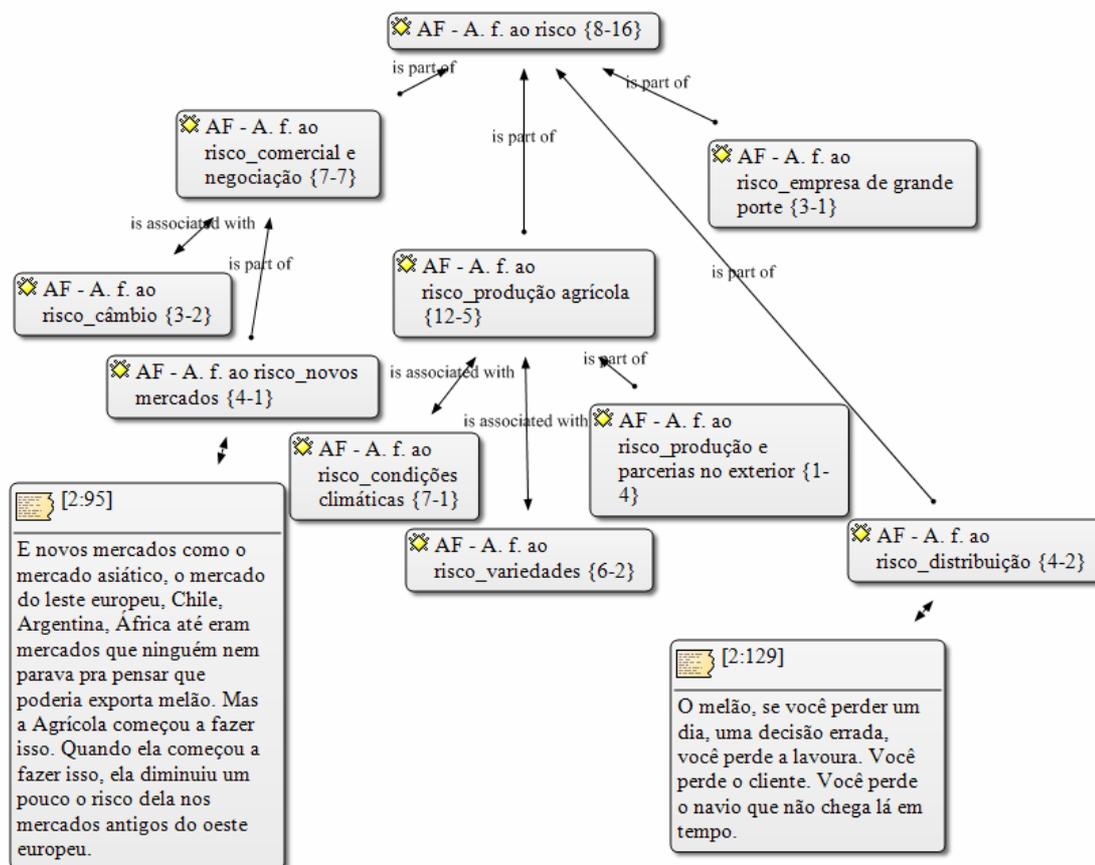
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Os dados coletados permitem apresentar as propriedades da **atitude face ao risco** da Agrícola Famosa (ver figura 23). Os empreendedores assumiram riscos de ordem comercial e de negociação (câmbio e novos mercados), relacionados à produção agrícola (condições climáticas, variedades e produção e parcerias no exterior), distribuição e também os advindos do porte da empresa.

Verifica-se que a comercialização e negociação na fruticultura demandam ousadia dos empreendedores frente aos riscos da atividade, especialmente devido à falta de hábito da definição de contratos formais e quando elaborados, do seu cumprimento. Nesse sentido, os relacionamentos minimizam a percepção de risco por parte dos dirigentes, evidência que está em consonância com o pensamento de Williamson (1995). Outrossim, a variação cambial determina o direcionamento da quantidade de produtos exportáveis frente aos

disponibilizados no mercado doméstico, decisão arriscada que pode comprometer a rentabilidade do negócio. Faz parte dessa discussão a entrada em novos mercados (ROOT, 1994), que envolve a definição dos dirigentes e disponibilidade de recursos humanos para captar clientes além fronteira nacional.

Figura 23 – Propriedades da atitude face ao risco (Agricultora Famosa)



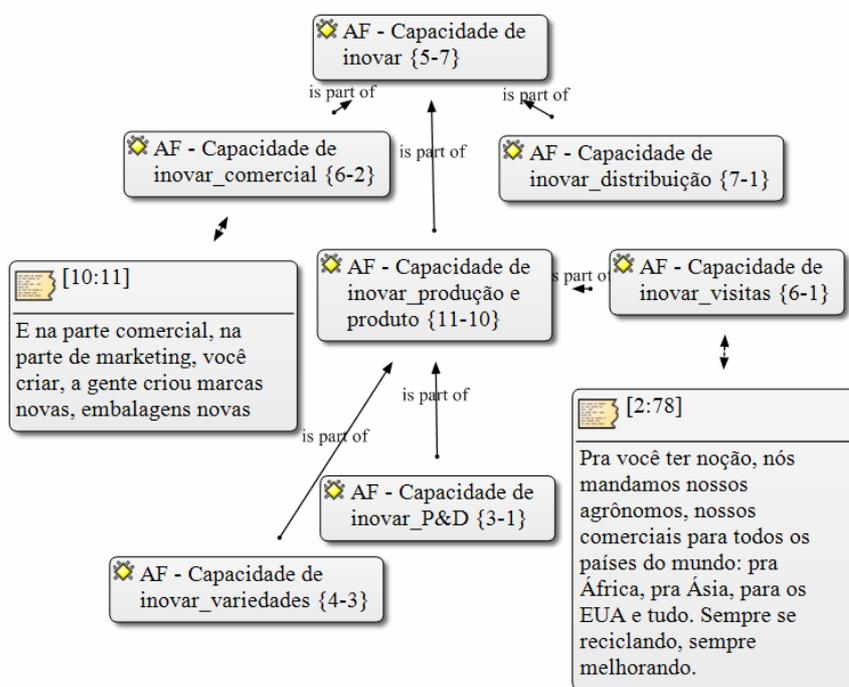
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A categoria **capacidade de inovar** se expressa no comercial, na produção e no produto (variedade, Pesquisa e Desenvolvimento-P&D e visitas) e distribuição (figura 24). O conhecimento herdado da *trading company* está presente em todas as fases de internacionalização da Agricultora Famosa, achado que fortalece os pressupostos de Oviatt e McDougall (2005a) e demonstra ser um elemento impulsionador de atitudes inovativas no âmbito comercial e na distribuição. Comercialmente, tem-se o exemplo do adiantamento do pagamento por parte dos importadores, modelo praticado pela empresa, transposto e ajustado do tempo em que um dos sócios deixou a casa dos pais para trabalhar com 17 anos de idade no mercado de São Paulo. A experiência e relacionamentos internacionais também

influenciaram a entrada, na região, de operadores de navios cargueiros específicos para o transporte de frutas em contêineres direcionados aos países compradores.

No quesito produção e produto, há investimentos em P&D e nas variedades para desenvolver produtos com diferenciação e qualidade. A melancia sem sementes e melancia quadrada são alguns dos resultados dessa capacidade de inovar. O enfoque na inovação do produto desponta como uma atividade essencial no empreendedorismo (SHANE; VENKARAMAN, 2000). Portanto, as visitas dos sócios e equipe às fazendas localizadas no mundo são algumas das práticas que auxiliam na obtenção de novas tecnologias e desenvolvimento de ações inovadoras.

Figura 24 – Propriedades da capacidade de inovar (Agrícola Famosa)

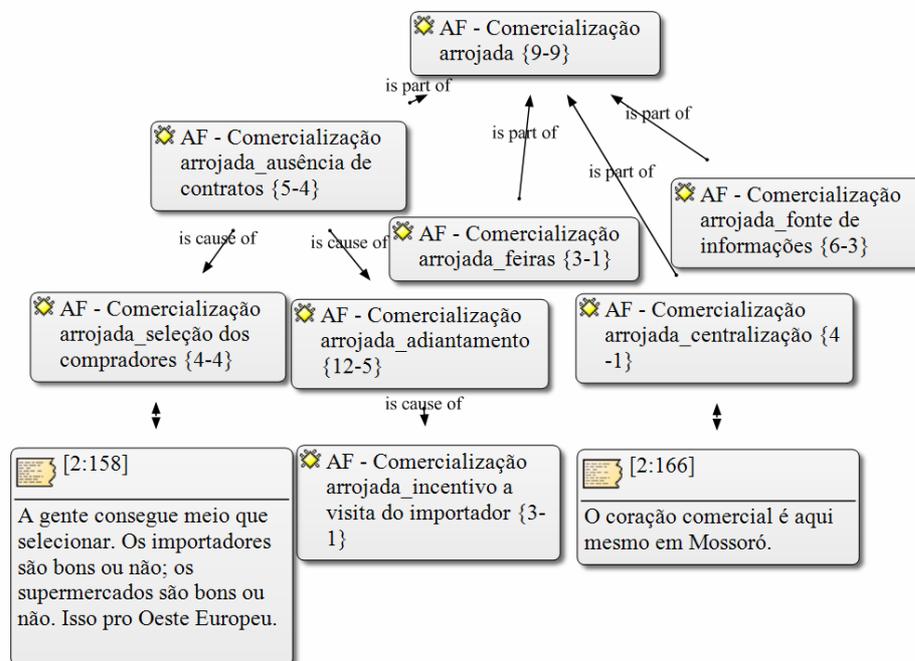


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A dimensão **comercialização arrojada** emerge da análise dos dados como um dos vértices da internacionalização da empresa (figura 25). A ausência de contratos reflete no despreendimento maior na seleção de compradores, pedido de adiantamento e incentivo à visita de importadores, além dessas características, a participação em feiras internacionais, centralização e fonte de informação são também elementos essenciais da comercialização arrojada. Ressalta-se que na Agrícola Famosa esta dimensão se delineia com a presença de maior quantidade de propriedades quando comparada as três outras firmas analisadas. Nesta categoria, há influência e orientação comercial advindas do conhecimento e relacionamentos

da fase de existência da *trading* exportadora, sendo esses elementos também reconhecidos, como relevantes no início da internacionalização, por Oviatt e McDougall (1994).

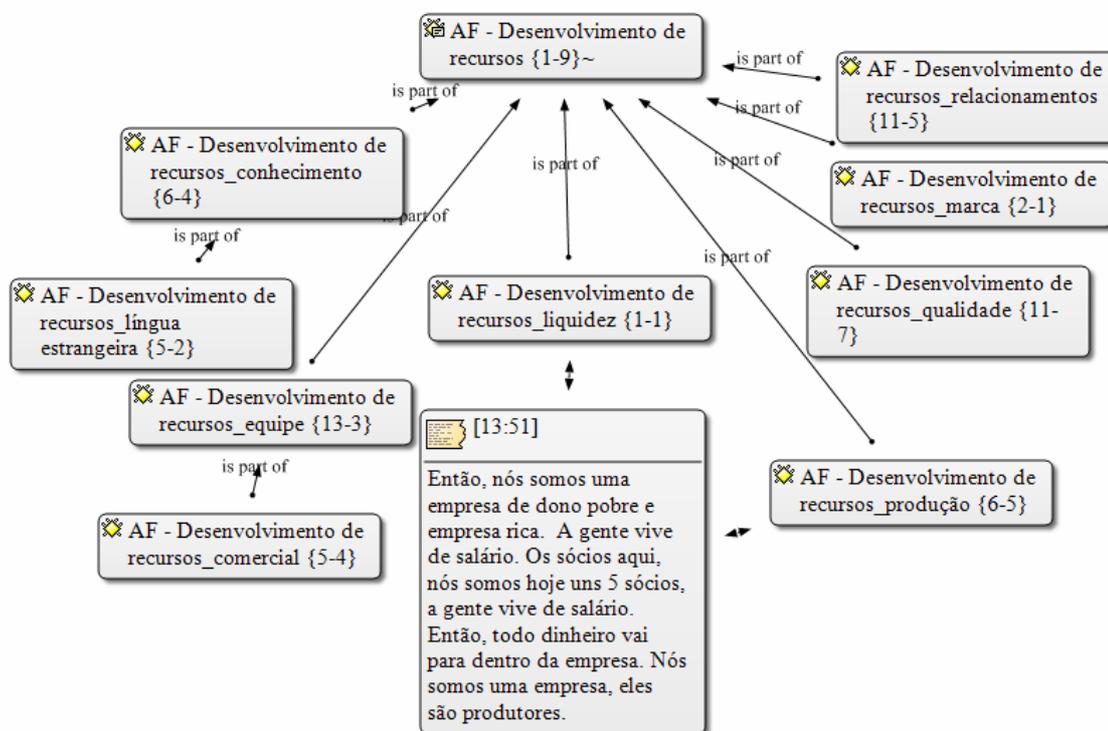
Figura 25 – Propriedades da comercialização arrojada (Agrícola Famosa)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Os fundadores da companhia tiveram habilidade no **desenvolvimento de recursos competitivos** que sustentassem a internacionalização. A figura 26 mostra os recursos mais enfatizados pelos sujeitos participantes da pesquisa, a saber: conhecimento (e língua estrangeira); equipe (e comercial); liquidez; qualidade; produção; marca; e, relacionamentos. Os recursos intangíveis – conhecimento, língua estrangeira, qualidade, marca e relacionamentos – recebem mais atenção em detrimento dos tangíveis, realidade que favorece a conquista de vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2002).

Figura 26 – Propriedades do desenvolvimento de recursos competitivos (Agrícola Famosa)



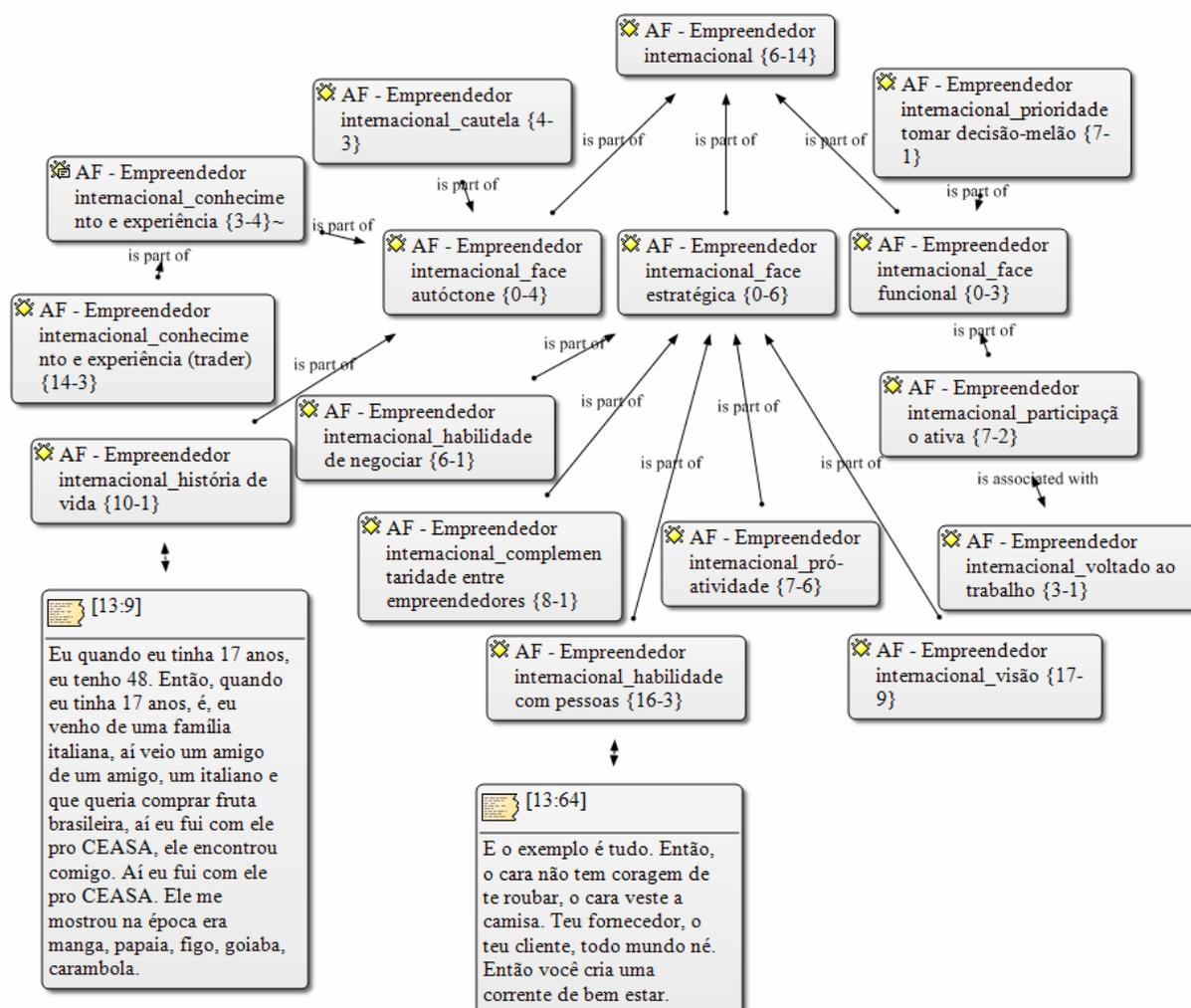
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Empreendedor internacional é a segunda dimensão não prevista no *framework* inicial que emerge dos dados. Diante de suas características, três faces estão presentes no empreendedor internacional, a face autóctone, a estratégica e funcional. Na Agrícola Famosa, cautela, conhecimento e experiência (inclui-se aqueles advindos da *trader*) e história de vida são expressões da face autóctone por estarem arraigadas na natureza dos empreendedores. Na face estratégica, observa-se a habilidade de negociar, complementaridade entre empreendedores, habilidade com pessoas, pró-atividade e visão. Já a face funcional destaca-se pela prioridade de tomar decisões relacionadas ao melão e participação ativa (associada a uma atitude voltada ao trabalho) (ver figura 27).

Os dois sócios-fundadores são os empreendedores internacionais da Agrícola Famosa (Entrevistado-RNeCE_11 e Entrevistado-RNeCE_15) que implementam ações essenciais para a internacionalização, especialmente na identificação e exploração de oportunidades. Parte-se então, do princípio de que as ações empreendedoras desses dirigentes norteiam toda a empresa, sendo fruto da intuição, julgamento e experiência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Portanto, os resultados estão no mesmo sentido da literatura quando expõe

a importância da atuação dos líderes no direcionamento estratégico da firma (HOSMER, 1982; IRELAND; HITT, 1999; PETTIGREW, 1987).

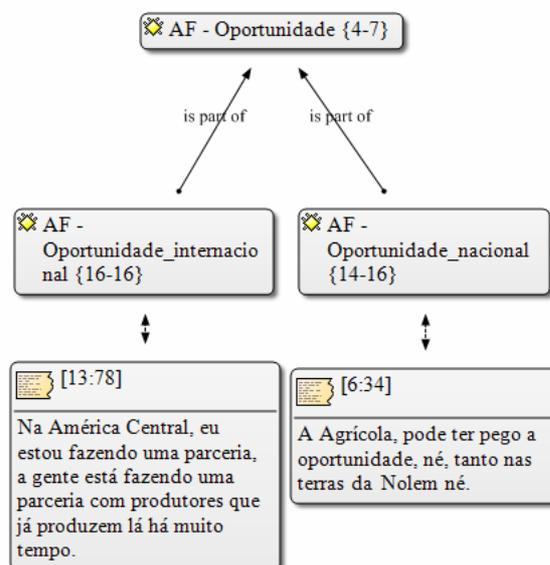
Figura 27 – Propriedades do empreendedor internacional (Agrícola Famosa)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A figura 28 revela **oportunidades** que foram aproveitadas ao longo da trajetória da empresa, subdividindo-se nas de origem internacional e nacional. Aquelas encontradas no exterior foram arriscadas, favorecidas pelos contatos das redes de relacionamentos e passíveis de exploração devido aos recursos existentes na companhia, assim como, serviram de fonte de desenvolvimento de recursos, resultado que fortalece a proposta de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010). As nacionais foram também arriscadas, exigindo adaptação da Agrícola Famosa, e práticas inovadoras, concepção identificada também nas pesquisas de Silveira e Alperstedt (2007) e Sohn, Lenzi e Kiesel (2004).

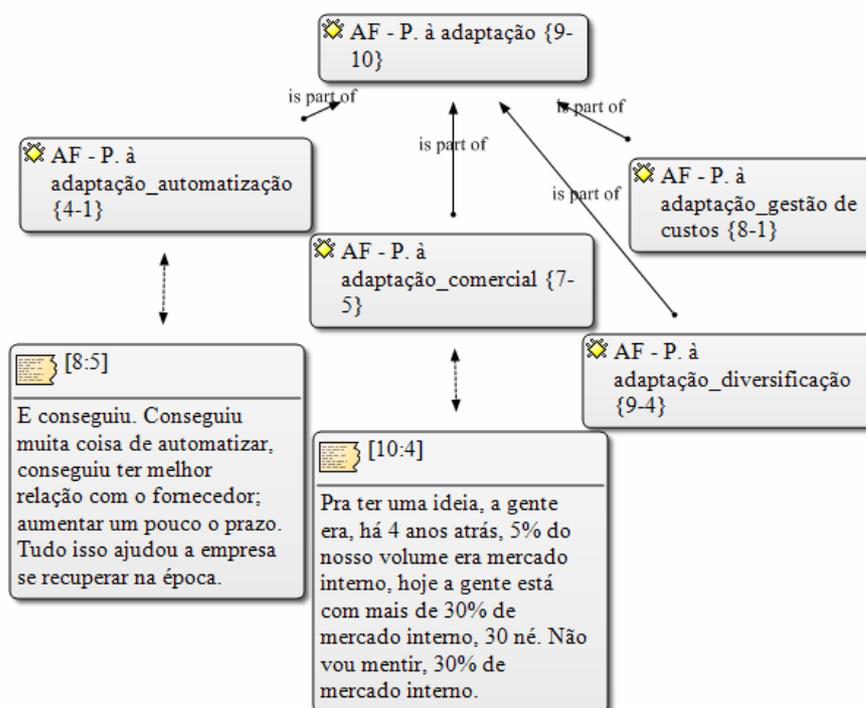
Figura 28 – Propriedades de oportunidade (Agrícola Famosa)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A **propensão à adaptação** se manifestou na automatização, no departamento comercial, diversificação e gestão de custos (figura 29). Os motivos diversos para a adaptação variam desde a influência da visão dos empreendedores ao contratar um dos melhores engenheiros agrônomos do mundo para automatizar a produção e diversificar, até mesmo, na reação à crise assim, readaptando o comercial e passando a radicalizar com práticas de controle de custos, iniciadas após a crise internacional de 2008 e mantidas nos dias atuais. Tais evidências estão em consonância com a literatura especializada no que concerne à propensão à adaptação no produto e produção (MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e na gestão de custos (ROSSI, 2008).

Figura 29 – Propriedades de propensão à adaptação (Agrícola Famosa)

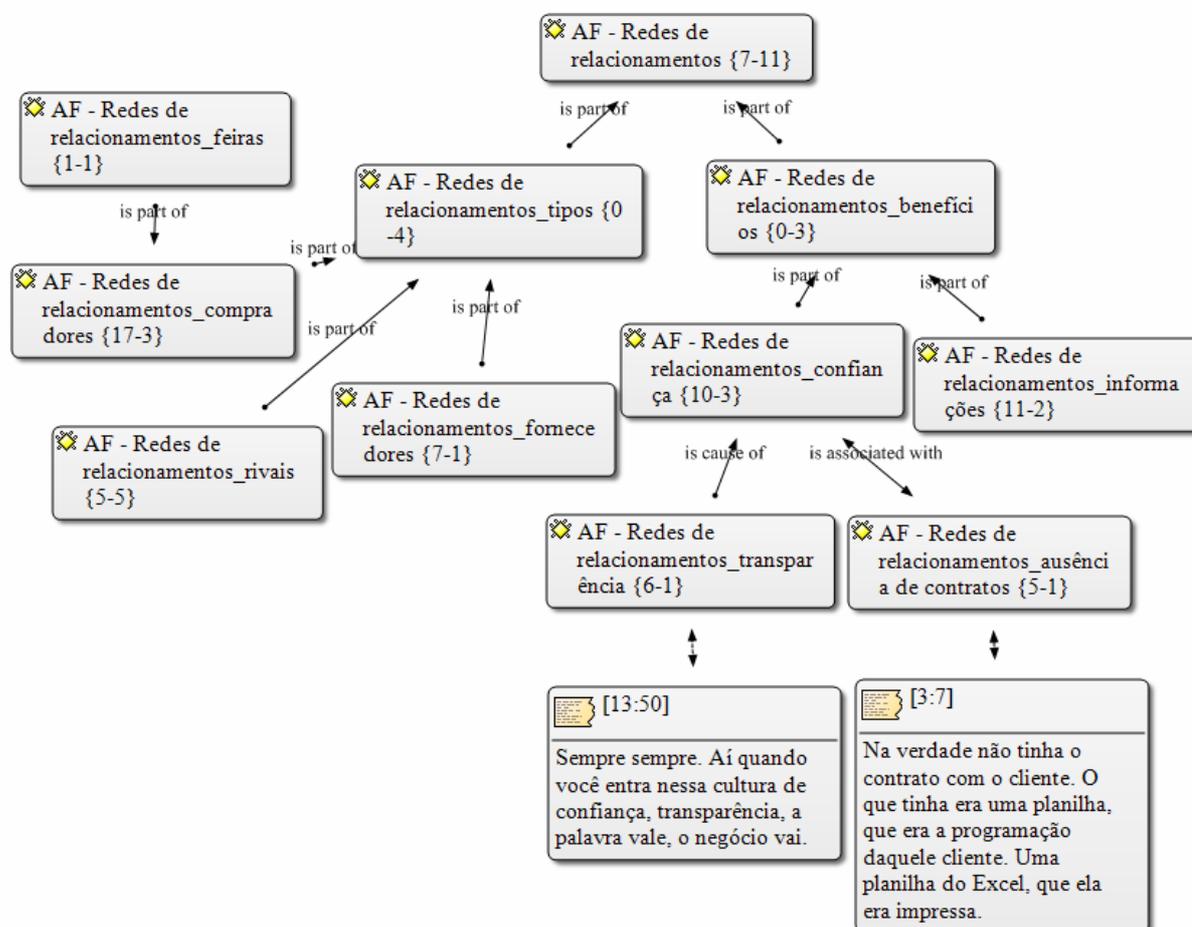


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As **redes de relacionamentos**, por sua vez, estiveram presentes permanentemente, influenciando o processo de internacionalização. Os dados consubstanciam a classificação em tipos e benefícios (figura 30). Os compradores (inclui-se aqueles advindos da participação em feiras internacionais), rivais e fornecedores são os principais grupos que os empreendedores mantêm relacionamentos, conforme classificação de Wright e Dana (2003). Os laços fortes (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010) estão construídos com os concorrentes internacionais que socializam informações sobre o mercado e apresentam-se com potencial para consolidar parcerias na produção e distribuição internacional.

A confiança aparece como fundamental nos relacionamentos que vêm sendo construídos pelos dirigentes da empresa. Ela é capaz de favorecer o acesso a oportunidades, facilita a troca de informações (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e impulsiona o desempenho superior das exportações (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). Quanto aos riscos anuentes à ausência de contratos, comum na fruticultura, a confiança entre os agentes torna-se determinante, reduzindo assim, a percepção de risco. De forma semelhante, a relação entre percepção de riscos por inexistência de contratos e confiança adquirida nos relacionamentos é apresentada por Granovetter (1985).

Figura 30 – Propriedades de redes de relacionamentos (Agrícola Famosa)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Em conclusão, identifica-se que as oito dimensões típicas de EI estiveram presentes nas fases do processo de internacionalização. A complementaridade das competências dos dois fundadores é fundamental nesse processo, destacando-se o conhecimento da dinâmica do comércio internacional adquirido com a *trading* e o envolvimento e inovação na operação agrícola. Ademais, a gestão empreendedora pode ser observada na flexibilidade organizacional que facilita a implementação de mudanças estratégicas e impulsiona a internacionalização. Tal posicionamento poderá não ser mantido caso se efetive a abertura de capital e seja implementada a governança corporativa.

Tabela 13 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Agro Melão
(conclusão)

Dimensões e propriedades de EI	Fase 1		Fase 2			Fase 3			
	1997-2007			2008-2009			2010-2012		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Oportunidade	1	1	1	1	1	1	1	0	
Oportunidade_internacional	1	1	1	1	1	0	1	0	
Oportunidade_nacional	1	0	0	1	1	1	0	0	
P. à adaptação	1	1	1	1	0	1	1	0	
P. à adaptação_certificações	1	1	0	1	0	1	0	0	
P. à adaptação_comercial	0	0	1	1	0	1	1	0	
P. à adaptação_gestão de custos	0	0	0	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos_compradores	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos_confiança	0	0	0	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos_feiras	0	0	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos_fornecedores	1	0	0	0	0	0	0	0	
Redes de relacionamentos_informações	1	1	1	1	1	1	1	1	
Redes de relacionamentos_rivais	1	1	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O quadro 23 decorre da análise da tabela 13 e possibilita a identificação da intermitência da atitude face ao risco, capacidade de inovar e oportunidade. Por sua vez, a comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, empreendedor internacional e propensão à adaptação influenciam continuamente a internacionalização da Agro Melão.

Quadro 23 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Agro Melão

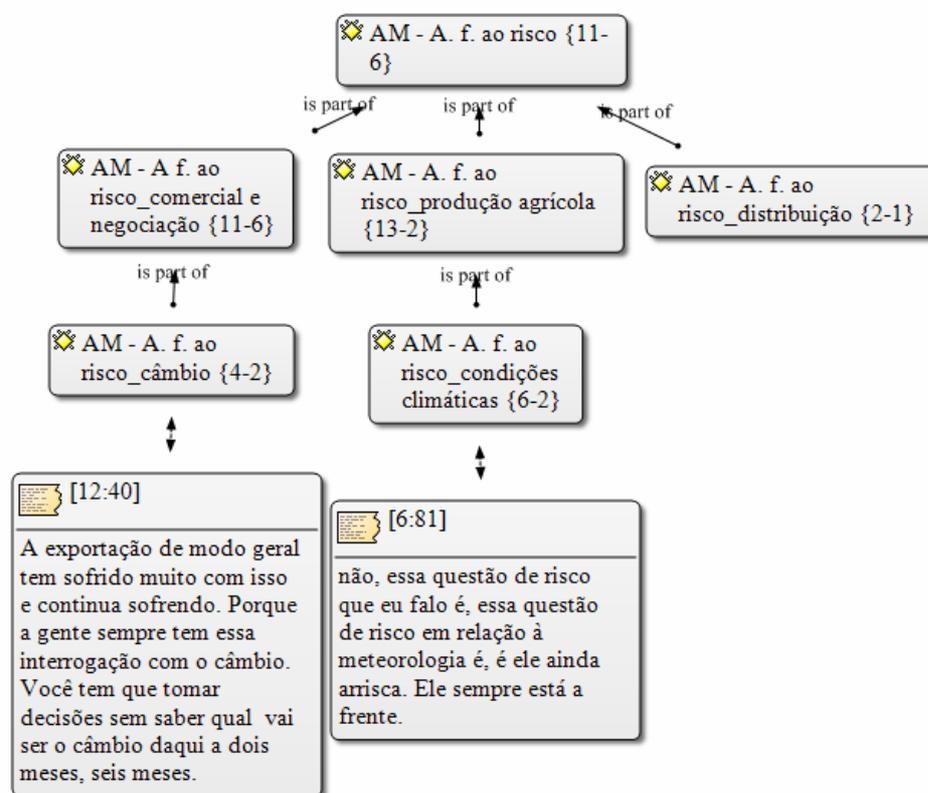
Dimensões de EI	Fase 1			Fase 2		Fase 3		
	1997-2007			2008-2009		2010-2012		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Atitude face ao risco								
Capacidade de inovar								
Comercialização arrojada								
Desenvolvimento de recursos								
Empreendedor internacional								
Oportunidade								
Propensão à adaptação								
Redes de relacionamentos								

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As figuras apresentadas a seguir revelam as particularidades da expressão de cada uma das dimensões de EI na Agro Melão, a iniciar pela **atitude face ao risco**. As decisões para

enfrentar os riscos aconteceram nas atividades: comercial e de negociação (considera-se o câmbio), produção agrícola (inclui-se a condição climática) e distribuição (figura 31). Nas entrevistas, os gestores e o empreendedor (Entrevistado-RNeCE_14) mostraram-se conscientes dos riscos provenientes, em especial, dessas origens, compreendendo que para atuar na exportação de frutas frescas, o empreendedor não tem outra escolha se não a de enfrentar as situações arriscadas. O empreendedor da fruticultura precisa ser tolerante às incertezas que de acordo com Butler, Doktor e Lins (2010), tal tolerância antecede na identificação de oportunidades que por sua vez, exige criatividade para explorá-las.

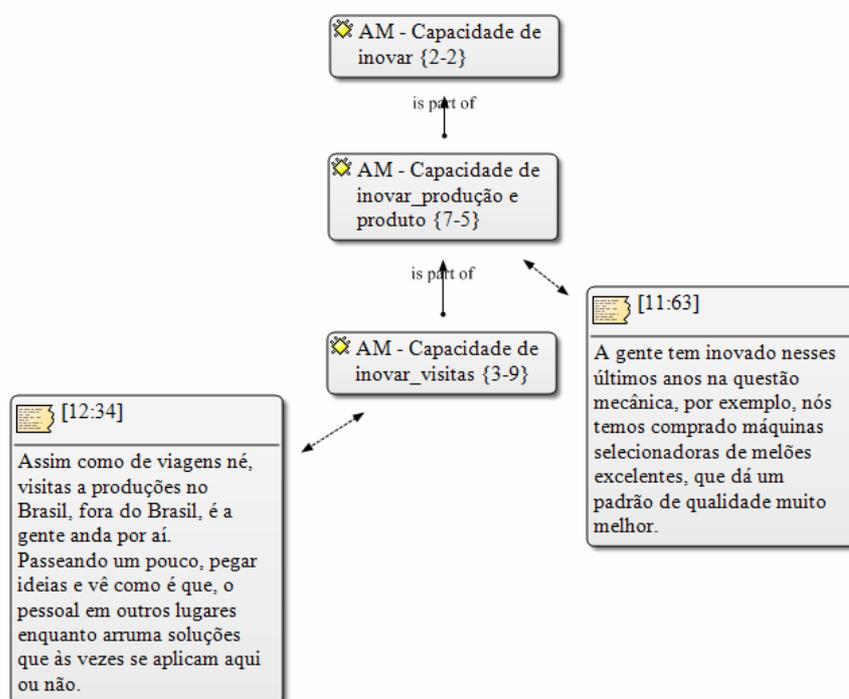
Figura 31 – Propriedades da atitude face ao risco (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A **capacidade de inovar** volta-se por completo à produção e ao produto, em que as visitas a fazendas localizadas no Brasil e exterior fomentam essa dimensão do empreendedorismo internacional (ver figura 32). Diferentemente da Agrícola Famosa que inova na área comercial, distribuição e na produção e produto, a Agro Melão se atém à produção e produto. Tal evidência encontrada na Agro Melão, inovação no produto, se assemelha a pesquisa de Kelley, Bosma e Amorós (2010).

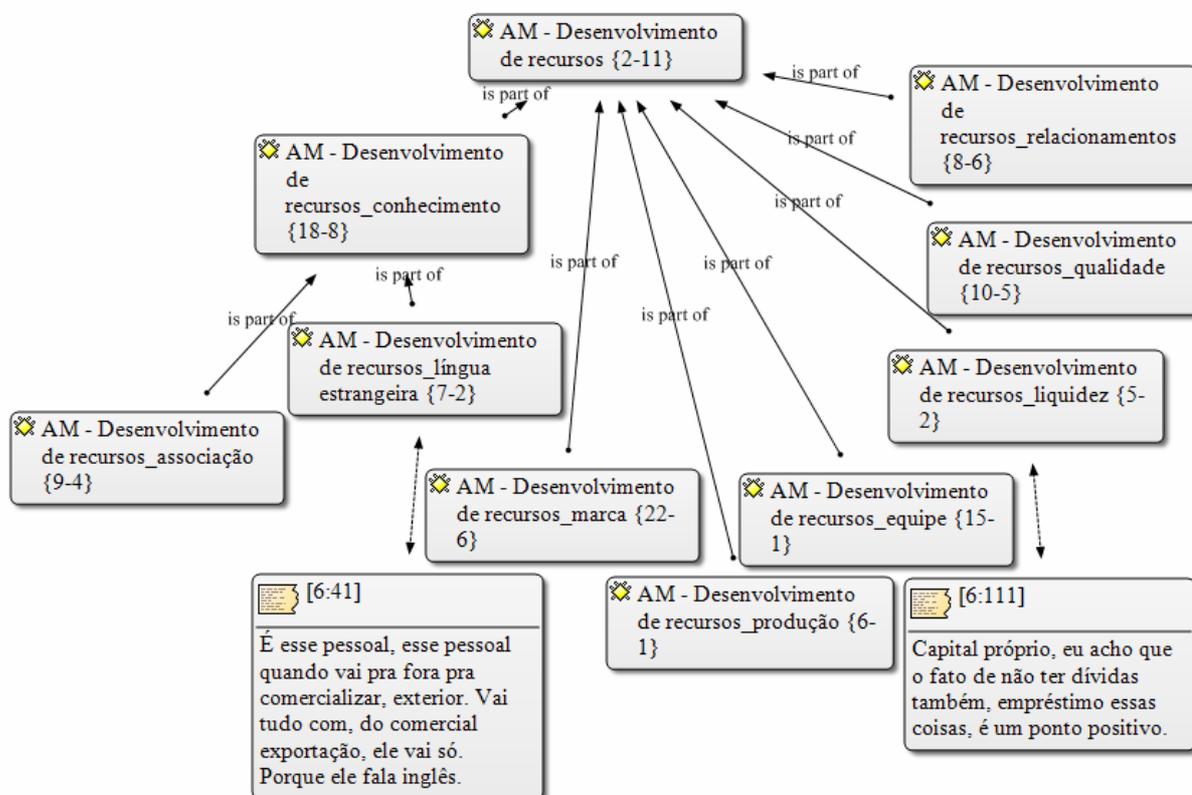
Figura 32 – Propriedades da capacidade de inovar (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A **comercialização arrojada** se estabelece na ausência de contratos e centralização das negociações para a venda dos produtos. No intuito de minimizar os riscos gerados pela falta de contratos formais, o empreendedor solicita adiantamento quando é viável e seleciona os compradores (figura 33). A inexistência de transação em consignado nas empresas investigadas que exportam melão (Agrícola Famosa e Agro Melão) fortalece e traz competitividade organizacional, por extinguir um dos vértices de vulnerabilidade da exportação frutícola. Trata-se de uma ação empreendedora relevante e traz benefícios para a internacionalização, na visão de Welch e Welch (2004), a interpretação da dinâmica comercial é por si fonte de aprendizagem para o dirigente, observando-se, portanto alinhamento entre os achados e a literatura.

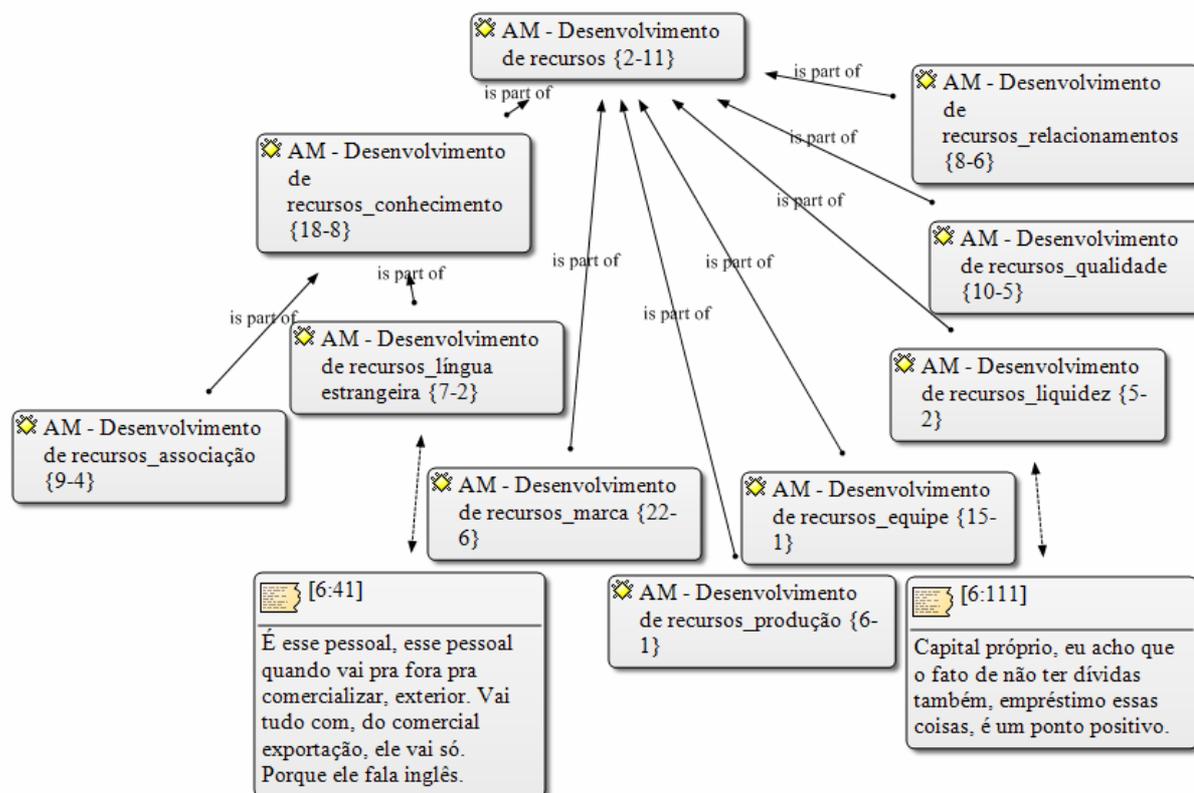
Figura 33 – Propriedades da comercialização arrojada (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O empreendedor da Agro Melão, além de ser o mentor da comercialização arrojada, possui competência para **desenvolver recursos**, dentre eles: conhecimento, associação, língua estrangeira, marca, produção, equipe, liquidez, qualidade e relacionamentos (figura 34). Semelhante aos resultados encontrados na Agrícola Famosa, a maioria dos recursos ressaltados nas entrevistas é intangível - conhecimento, associação, língua estrangeira, marca, qualidade e relacionamentos - propiciando a construção de vantagem competitiva, conforme indicam Oviatt e McDougall (1994).

Figura 34 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Agro Melão)



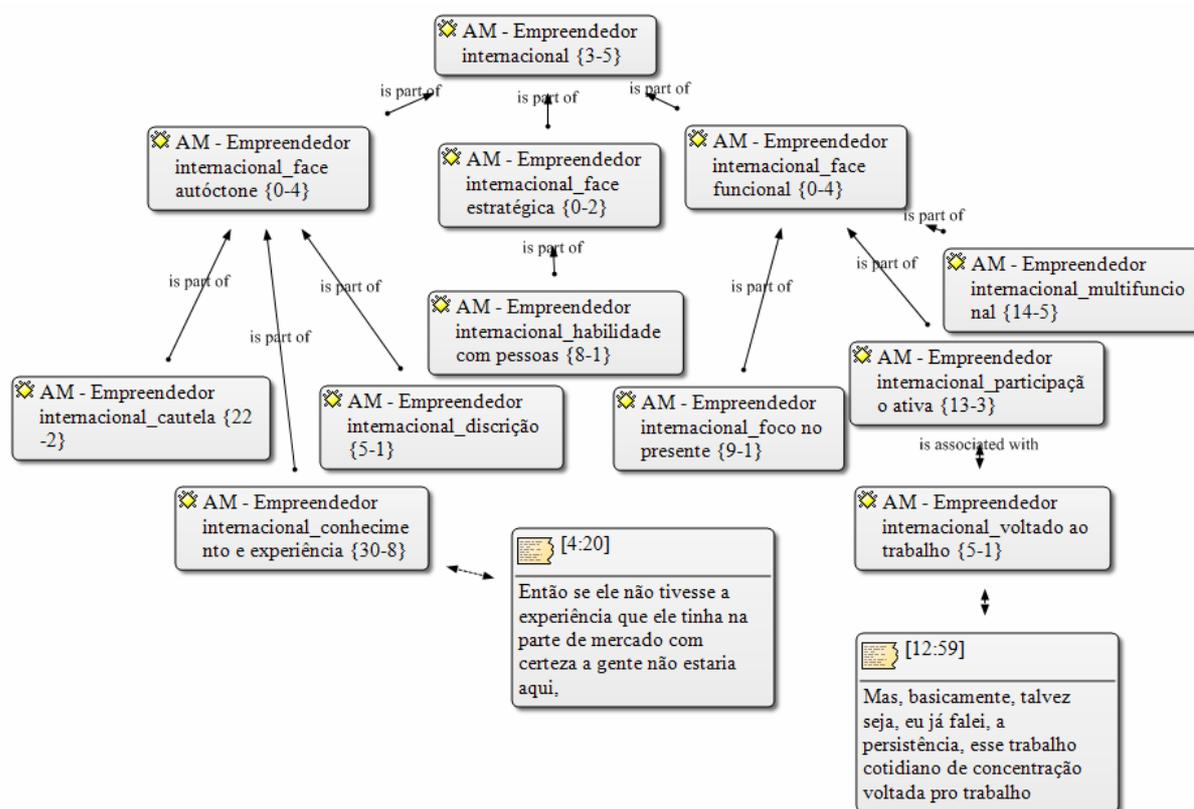
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As três faces do **empreendedor internacional** estão presentes na Agro Melão. A face estratégica contempla apenas uma categoria, a habilidade com pessoas; na face autóctone identifica-se cautela, conhecimento, experiência e discrição; enquanto, na funcional se destaca o foco no presente, participação ativa, voltado ao trabalho e multifuncional (figura 35). Dentre os casos estudados, este desponta como o empreendedor internacional mais cauteloso e menos estratégico, talvez, esse posicionamento tenha recebido influência da época em que participou como gestor das atividades da MAISA, fase em que aprendeu sobre as falhas que conduziram a falência daquela empresa. Acredita-se que essa experiência motiva de algum modo a atitude cautelosa frente à complexidade de atuar nesse segmento. Observa-se a presença da ousadia controlada, denominação utilizada por Mintzberg e Waters (1982) quando o empreendedor aceita enfrentar riscos de forma moderada.

O empresário possui dois filhos, ambos desenvolvem suas carreiras em áreas distintas da empresa do pai e não residem no Nordeste do país. Inexiste atenção à sucessão e assim, observam-se decisões imediatistas em prol de posicionamentos de longo prazo. Já a multifuncionalidade está na habilidade de liderar o campo, o cultivo dos frutos, gerenciar o setor administrativo e representar o comercial da empresa. Alguns autores da área de

administração estratégica geralmente fazem referência à centralização de poder do líder, principalmente como um fenômeno corriqueiro em organizações empreendedoras (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), como a Agro Melão.

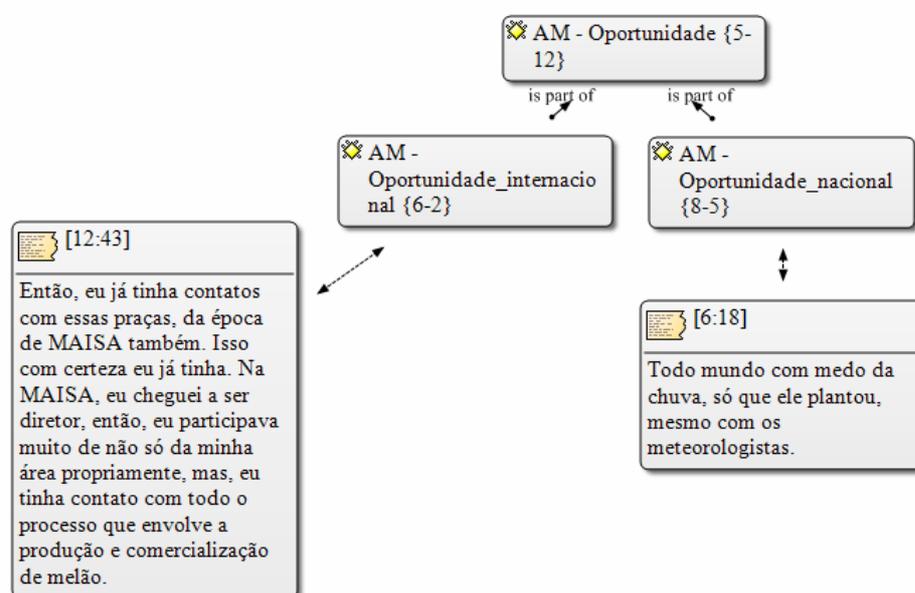
Figura 35 – Propriedades do empreendedor internacional (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Um aspecto interessante na Agro Melão é que a maioria das **oportunidades** identificadas e exploradas estava no domínio nacional. Na figura 36, evidencia-se essa constatação na observação do número existente em cada uma das categorias: oportunidade internacional (6) e oportunidade nacional (8). É um achado intrigante e conduz a seguinte reflexão: sendo a internacionalização o escopo de análise, as oportunidades nacionais podem ser consideradas igualmente relevantes em detrimento das internacionais, quiçá mais importantes? Tal discussão será tratada na seção de análise cruzada dos casos.

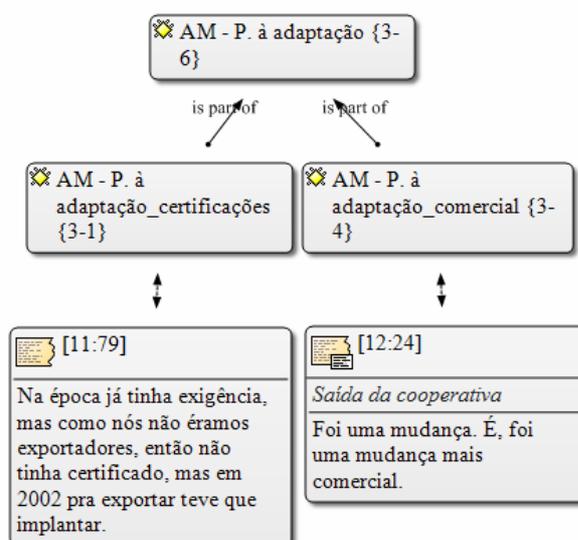
Figura 36 – Propriedades da oportunidade (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O empreendedor conduziu **adaptações** relacionadas à implementação de certificações internacionais e no âmbito comercial (figura 37). A empresa sofreu alterações para atender aos requisitos de certificações (ROSSI, 2008), na fase que entrou na associação de produtores e passou a atender diretamente o mercado exterior. As mudanças comerciais não foram tão pontuais, uma delas precisou ser realizada com a saída da Potyfrutas, quando o empreendedor não mais representava todos os produtores da associação, passando a tratar individualmente com os importadores, demandando dessa forma, ajustes comerciais e de produção advindos do aumento dos pedidos. Os resultados corroboram Ferreira et al. (2011), no que se refere à importância do empreendedor de adaptar e modificar a organização em prol de manter-se competitiva no mercado.

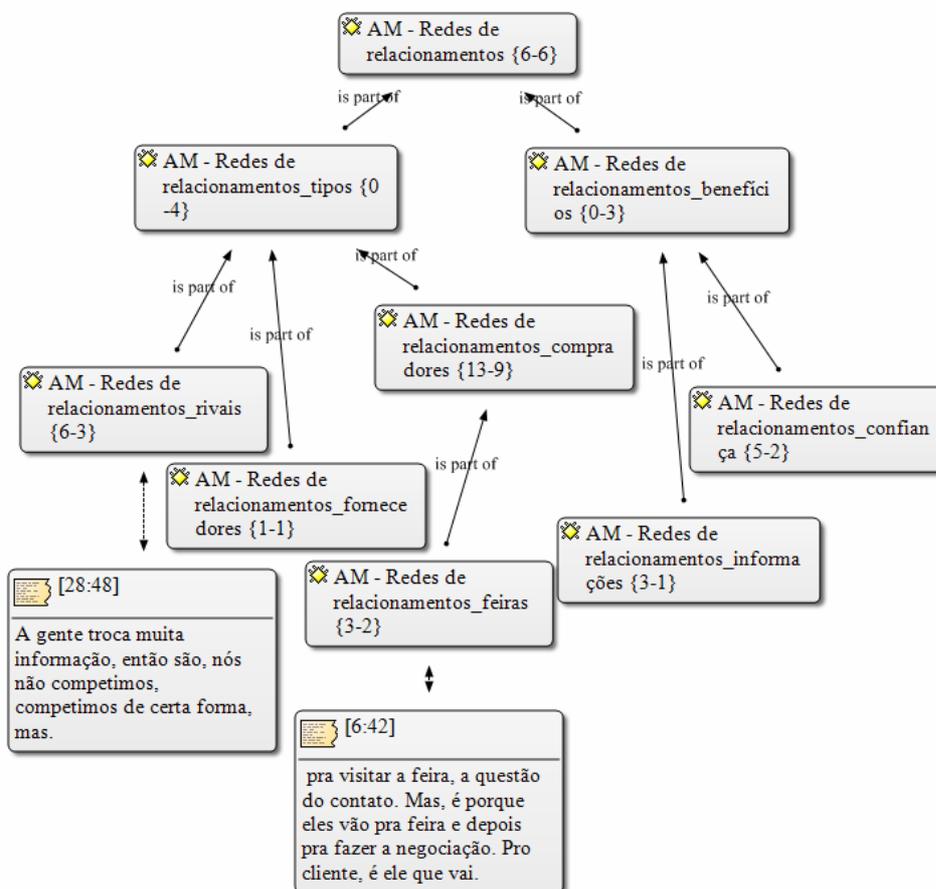
Figura 37 – Propriedades da propensão à adaptação (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Já as **redes de relacionamentos** são formadas da relação delimitada com os rivais, fornecedores e clientes, em que as informações e confiança são os principais benefícios adquiridos dessas interações (figura 38). O tempo de atuação na MAISA trouxe um grande diferencial para a Agro Melão, os agentes da indústria, os concorrentes, fornecedores e canais de comunicação já eram conhecidos, relacionamentos apontados por Wright e Dana (2003) como importantes na internacionalização. Para fortalecer ainda mais, mesmo com o desligamento da associação dos produtores, foram mantidas as ações de cooperação para compras conjuntas pontuais de insumos e troca de informações mercadológicas. A cooperação entre os envolvidos na rede de relacionamento é favorável à internacionalização (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008).

Figura 38 – Propriedades de redes de relacionamentos (Agro Melão)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Em conclusão, o empreendedorismo internacional na Agro Melão está presente, revelando-se com alguns aspectos distintos da Agrícola Famosa. A exemplo da capacidade de inovar que se atém ao produto e produção, e desconsidera as potencialidades de efetivar práticas inovadoras nos mais diversos espaços organizacionais. A face estratégica do empreendedor internacional também chama atenção por estar representada apenas pela habilidade com pessoas e enfraquecida, na face funcional, com o foco no presente. Com isso, sem a formação de sucessores e ausência de estratégias para manter-se no mercado em longo prazo, o futuro da internacionalização da empresa é questionável.

4.2.1.3 Special Fruit (SF)

A tabela 14 contempla o processo de internacionalização da empresa no período entre 1982 e 2012. A matriz binária promove a observação da existência e ausência das dimensões de EI e suas propriedades.

Tabela 14 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Special Fruit

(continua)

Dimensões e propriedades de EI	Fase 1			Fase 2				Fase 3				
	1982-1992			1993-2007				2008-2012				
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
A. f. ao risco	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A. f. ao risco_câmbio	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
A. f. ao risco_comercial e negociação	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
A. f. ao risco_condições climáticas	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
A. f. ao risco_empresa de grande porte	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
A. f. ao risco_produção agrícola	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
A. f. ao risco_variedades	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Capacidade de inovar	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Capacidade de inovar_visitas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Capacidade de inovar_P&D	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacidade de inovar_produção e produto	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0
Capacidade de inovar_variedades	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Comercialização arrojada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada_adiantamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Comercialização arrojada_consignado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada_contratos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Comercialização arrojada_preço firme	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada_seleção dos compradores	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_conhecimento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_equipe	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_marca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_produção	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_qualidade	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_conhecimento e experiência	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Empreendedor internacional_habilidade com pessoas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Empreendedor internacional_sucessão	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0

Tabela 14 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Special Fruit

Dimensões e propriedades de EI	(conclusão)											
	Fase 1				Fase 2				Fase 3			
	1982-1992				1993-2007				2008-2012			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Empreendedor internacional_história de vida	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
Empreendedor internacional_participação ativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_superação	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
Empreendedor internacional_visão	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Oportunidade	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Oportunidade_internacional	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0
Oportunidade_nacional	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
P. à adaptação	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P. à adaptação_certificações	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
P. à adaptação_comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1
P. à adaptação_cultura organizacional (sucessores)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
P. à adaptação_gestão de custos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
P. à adaptação_produção	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Redes de relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Redes de relacionamentos_compradores	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
Redes de relacionamentos_confiança	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Redes de relacionamentos_informações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Redes de relacionamentos_rivais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O quadro 24 a seguir sintetiza os achados da tabela 14 e revela a presença intermitente da atitude face ao risco, capacidade de inovar, oportunidade e propensão à adaptação. Por outro lado, os quadrados preenchidos demonstram a presença contínua da comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, empreendedor internacional e redes de relacionamentos durante o processo de internacionalização.

Quadro 24 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Special Fruit

Dimensões de EI	Fase 1				Fase 2				Fase 3			
	1982-1992				1993-2007				2008-2012			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Atitude face ao risco												
Capacidade de inovar												
Comercialização arrojada												
Desenvolvimento de recursos												
Empreendedor internacional												
Oportunidade												
Propensão à adaptação												
Redes de relacionamentos												

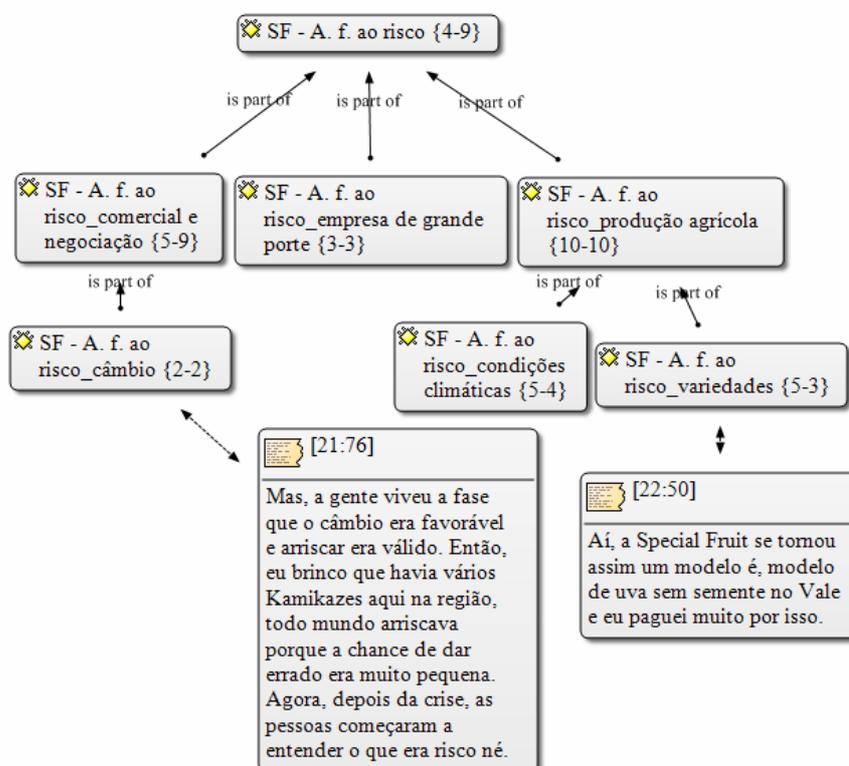
Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A partir dessa descoberta, as próximas figuras apresentam as propriedades das dimensões do empreendedorismo internacional da Special Fruit. Primeiramente, na figura 39, a **atitude face ao risco** se expressa no comercial e negociação (câmbio), empresa de grande porte e na produção agrícola (condições climáticas e variedades). O imigrante japonês (Entrevistado-PEeBA_25), proprietário da empresa, assumiu riscos diversos para manter a empresa competitiva frente aos concorrentes nacionais e internacionais, achado que fortalece o pensamento de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) acerca da atitude face ao risco como uma dimensão de EI.

Destacando-se das empresas do polo RN/CE que garantem preço firme e adiantamento do comprador, na maior parte do tempo da internacionalização, o empreendedor do Vale do São Francisco se arriscava ao negociar as frutas em consignado, felizmente, tal conjuntura vem sendo modificada mais recentemente. Entretanto, no câmbio não se consegue ter tanto controle, o caráter volátil deixa o produtor refém para decidir se exporta ou não a fruta.

Na terceira e última fase da internacionalização, a Special Fruit alcança um patamar de grande empresa, por consequência, o porte traz consigo mais riscos, como revelado por Mello, Rocha e Maculan (2009). A crise de 2008 foi preponderante para alertá-lo sobre esse aspecto, levando-o a incluir os filhos na operação da companhia, para ajudá-lo no gerenciamento dos riscos.

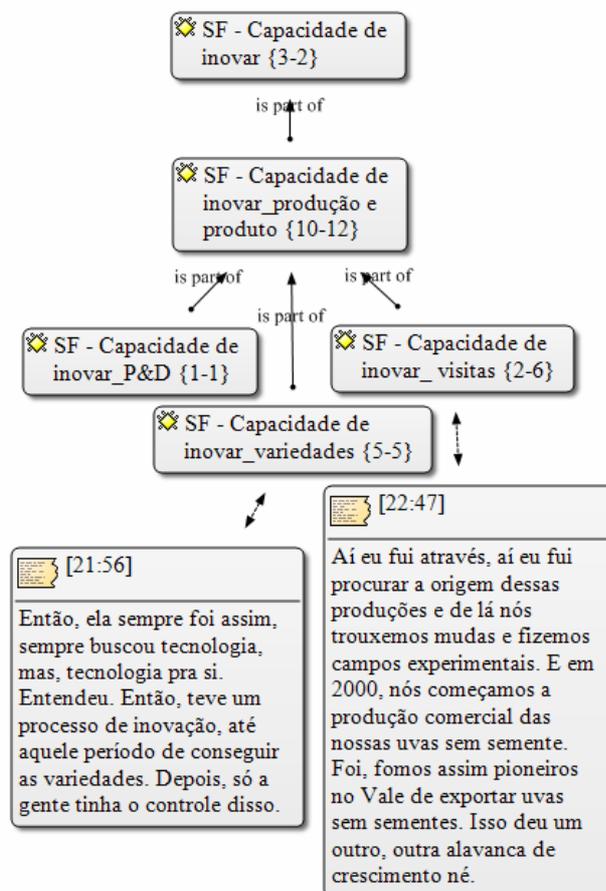
Figura 39 – Propriedades da atitude face ao risco (Special Fruit)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A **capacidade de inovar** é uma das características desse empreendedor, no início, sem tantos recursos, a curiosidade lhe motivava na busca de novas técnicas e mecanismos para realizar o trabalho com diferenciação. Destaca-se então, a pesquisa e desenvolvimento (P&D), variedades e visitas (figura 40), todas elas associadas ao produto e produção, achados semelhantes ao da Agro Melão. O enfoque na inovação do produto é também identificado na pesquisa de Andersson (2000), resultado que corrobora a literatura de EI.

Figura 40 – Propriedades da capacidade de inovar (Special Fruit)

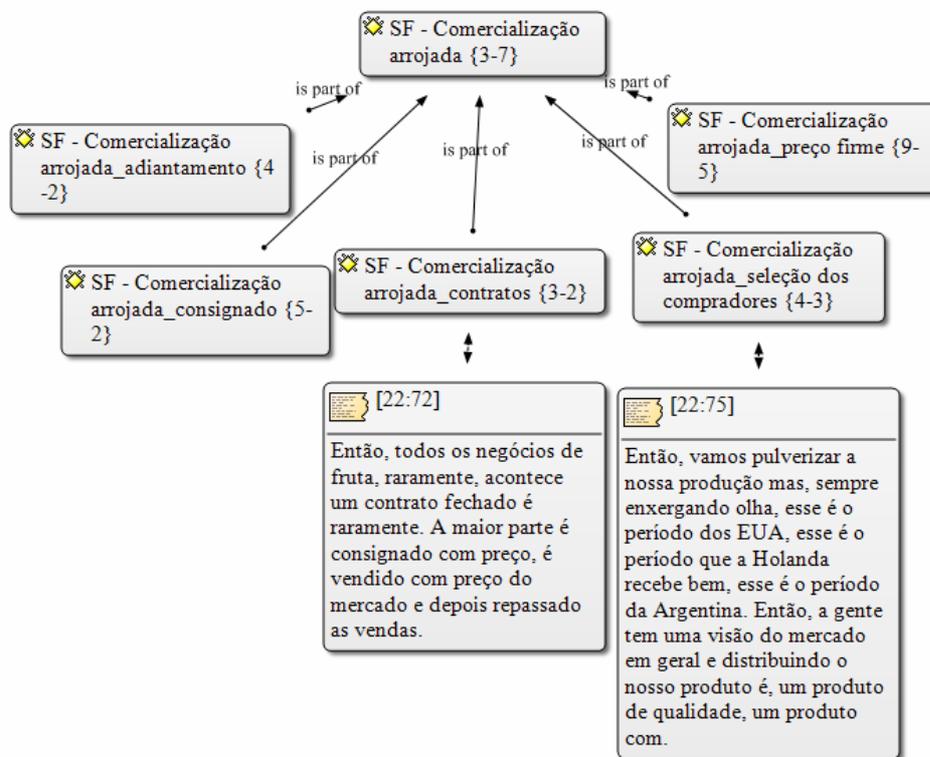


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Quanto à **comercialização arrojada**, na essência é arriscada e se consolida na Special Fruit mediante o adiantamento, consignado, contratos, seleção dos compradores e determinação de preço firme (figura 41). Nesta empresa, existem contratos com alguns clientes, resultado encontrado por Welch e Welch (2004) quando analisaram uma exportadora de açúcar, porém, a transação não se limita muito a eles, a maioria das vendas é realizada sem a formalização contratual.

No Vale do São Francisco se pratica o consignado que é arriscado e maléfico para as empresas por entregar a fruta sem preço pré-determinado, assim, quando o produto não é vendido, para não ter custo de retorno (transporte) da fruta se vende por qualquer preço, para não incinerá-la. A empresa vem trabalhando para mudar essa prática adotando o pedido de adiantamento e preço firme, isso quer dizer, o valor é fechado antes do envio da mercadoria ao porto.

Figura 41 – Propriedades da comercialização arrojada (Special Fruit)

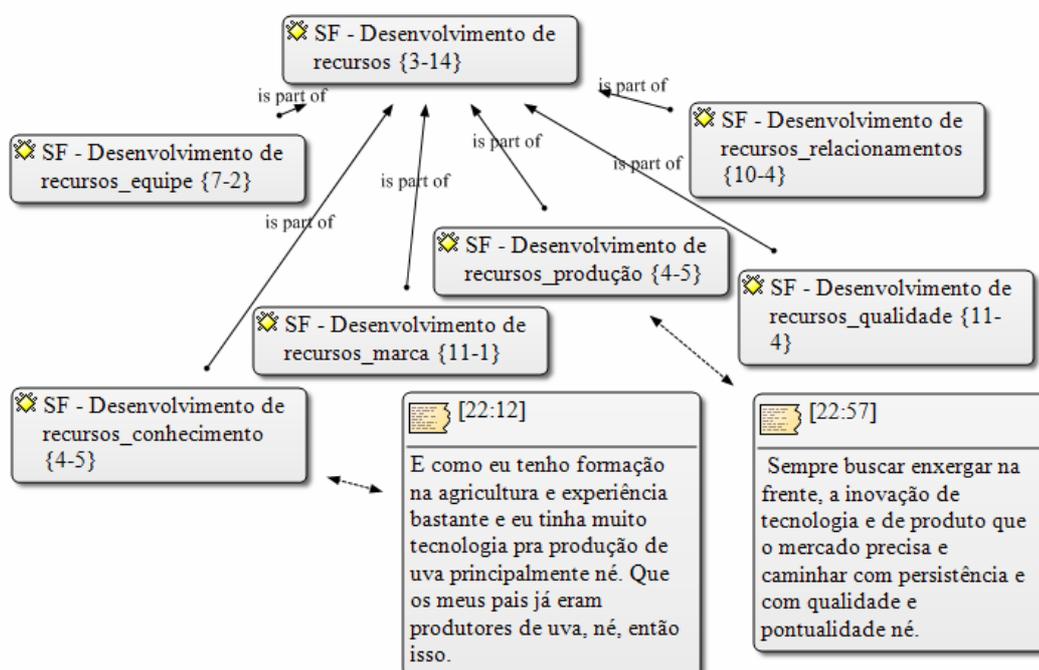


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

No que se refere ao **desenvolvimento de recursos competitivos**, a Special Fruit é um caso clássico de competência. O fundador da empresa chegou na cidade do Juazeiro-BA com recursos organizacionais escassos, passando de cooperado do projeto Curaçá para proprietário de empresa quando adquiriu a fazenda, cresceu, tornando-se empresário de empresa de médio porte, para então, gerir um dos maiores empreendimentos da região. Para isso, apostou na equipe, conhecimento, marca, produção, qualidade e relacionamentos (figura 42). Assim como nas duas empresas anteriormente apresentadas, nesta os recursos intangíveis receberam atenção especial do empreendedor.

A existência de determinados recursos facilita o modo de entrada no país comprador e atendimento às exigências dos consumidores internacionais (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; FAHY, 1998; SHARMA; ERRAMILI, 2004). O empreendedor que tem a competência de desenvolvê-los e gerenciá-los adequadamente possui mais chances de inserir mais cedo a empresa no comércio internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Figura 42 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Special Fruit)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

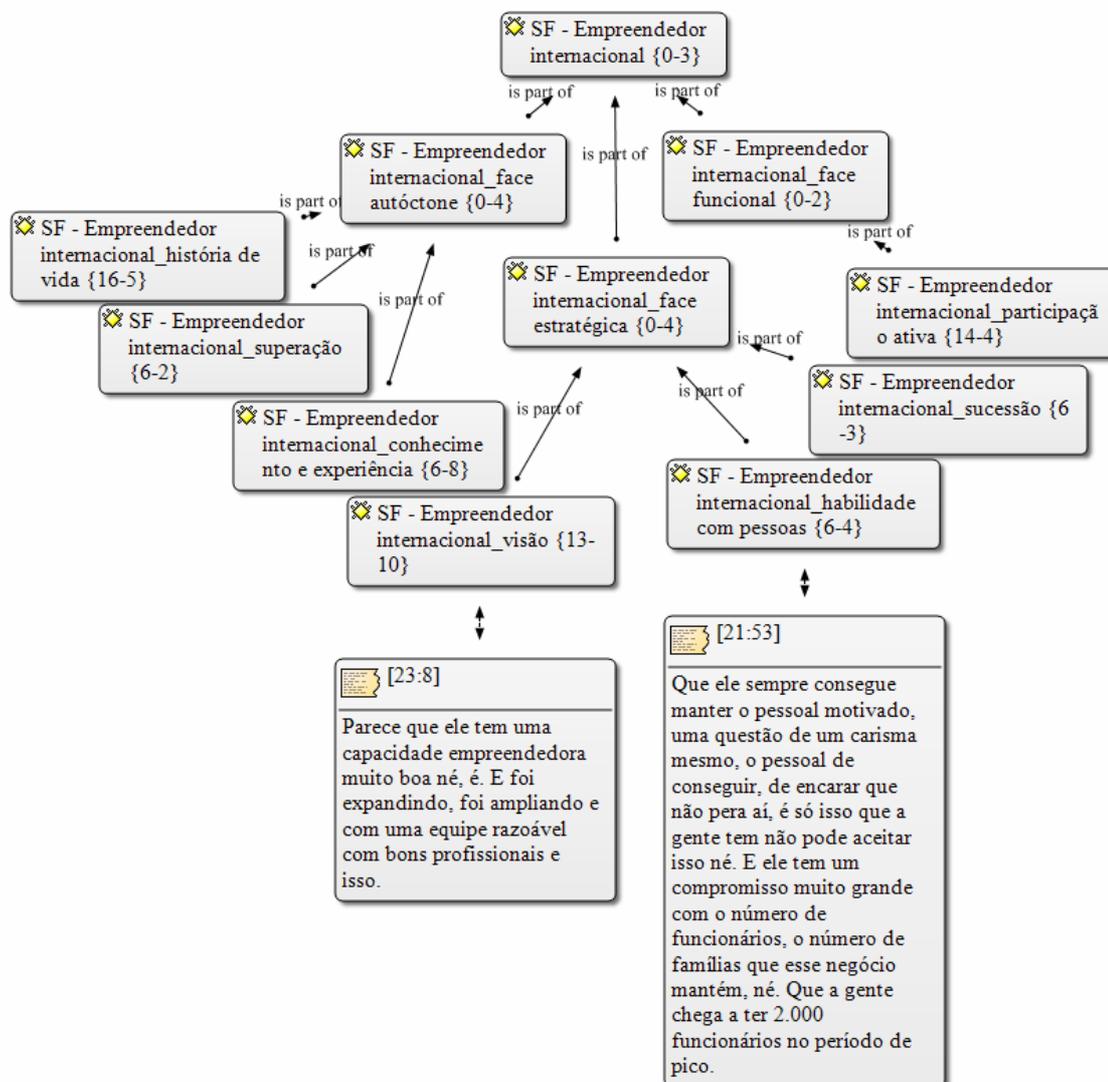
As três faces do **empreendedor internacional** são ressaltadas na internacionalização da Special Fruit, diferentemente do que ocorrera na Agro Melão, a face funcional apenas se caracteriza por uma propriedade (participação ativa). A face autóctone se revela na história de vida, superação e conhecimento, enquanto que a face estratégica está representada pela visão, habilidade com pessoas e sucessão (figura 43).

Os filhos, gradativamente, participam das decisões da empresa, na atualidade, eles se concentram mais na produção, os dois filhos homens cuidam da agricultura e a filha trabalha como sua assessora. Identifica-se que as tomadas de decisões do empreendedor são impulsionadas pela busca de novas oportunidades, sendo a sua orientação ativa mais do que passiva. Esse líder mostra-se ser uma pessoa capaz de comprometer-se com o curso das ações, guiando a empresa por meio da sua visão (MINTZBERG, 1973), evidente em todas as fases da internacionalização.

Outro aspecto distinto está na capacidade de superação do empreendedor que se mostra relacionada a sua história de vida. Em diferentes momentos da entrevista, o dirigente se referiu aos pais imigrantes que chegaram ao Brasil em condições bem piores que as dele quando entrou no projeto Curaçá. Então, o pensamento guia do empreendedor se baseia dessa forma: se os pais conseguiram ultrapassar as dificuldades, ele tinha o dever de não desistir. Essa é uma das forças motrizes que lhe conduz em busca por oportunidades. O empreendedor

consegue identificar nas dificuldades oportunidades de negócios, corroborando a literatura de empreendedorismo (VENKATARAMAN et al., 2012).

Figura 43 – Propriedades do empreendedor internacional (Special Fruit)

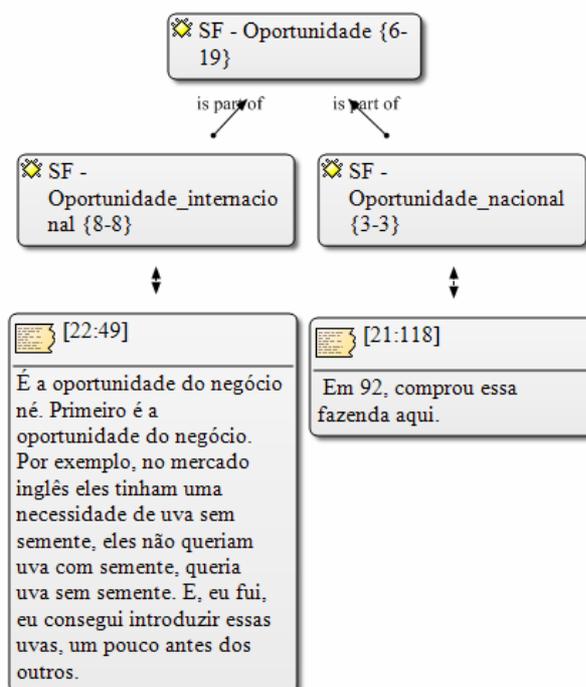


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Semelhante a explanação das empresas anteriores, na análise contemplaram-se as **oportunidades** identificadas e exploradas pelo empreendedor, isto posto, a figura 44 engloba a origem dessas oportunidades. Na Special Fruit, há uma concentração maior de oportunidades internacionais (KEUPP; GASSMANN, 2009), distinta da realidade da Agro Melão. Para explorá-las, o empreendedor assumiu riscos, a exemplo, da identificação da demanda por uvas sem sementes no mercado inglês que lhe resultou em investimentos vultosos em P&D, visitas a fazendas e adaptação da produção. No caso das oportunidades

nacionais, pode-se referir a uma delas que está apresentada no relato da figura 44 quando o líder adquiriu a fazenda que desencadeou no desenvolvimento de recurso tangível viabilizando a produção para atender ao mercado exterior.

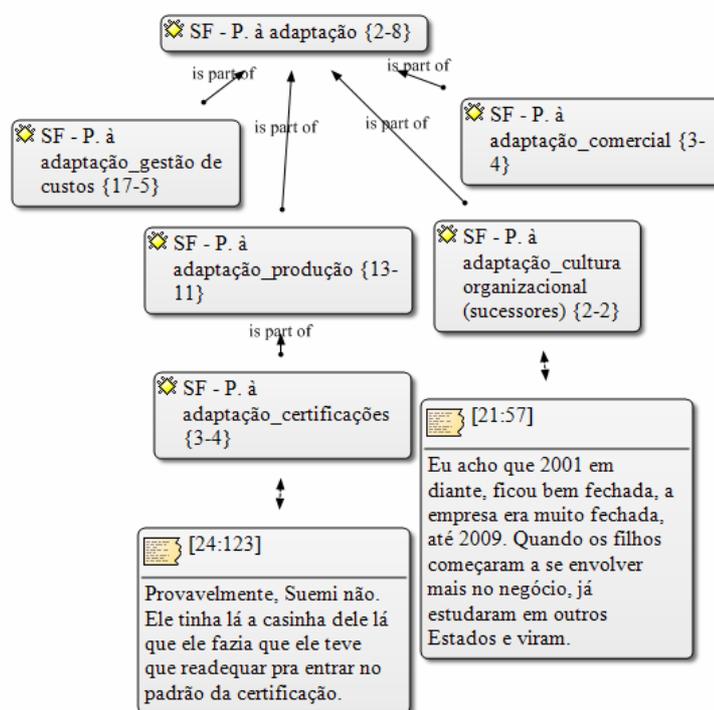
Figura 44 – Propriedades da oportunidade (Special Fruit)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A dimensão **propensão à adaptação** se desdobra na gestão de custos, produção, certificação, cultura organizacional e comercial (figura 45). A gestão de custos passou a ser implantada após a crise de 2008, em que o controle das despesas transformou a rotina da equipe e proporcionou melhor saúde financeira a firma. As mudanças são comuns nas empresas que empreendem internacionalmente (ETEMAD, 2004). A mudança na cultura organizacional (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) é outra característica que decorre com a entrada dos filhos no negócio, transformando a companhia com a inserção de tecnologia e abertura para interação e troca de informações com os rivais.

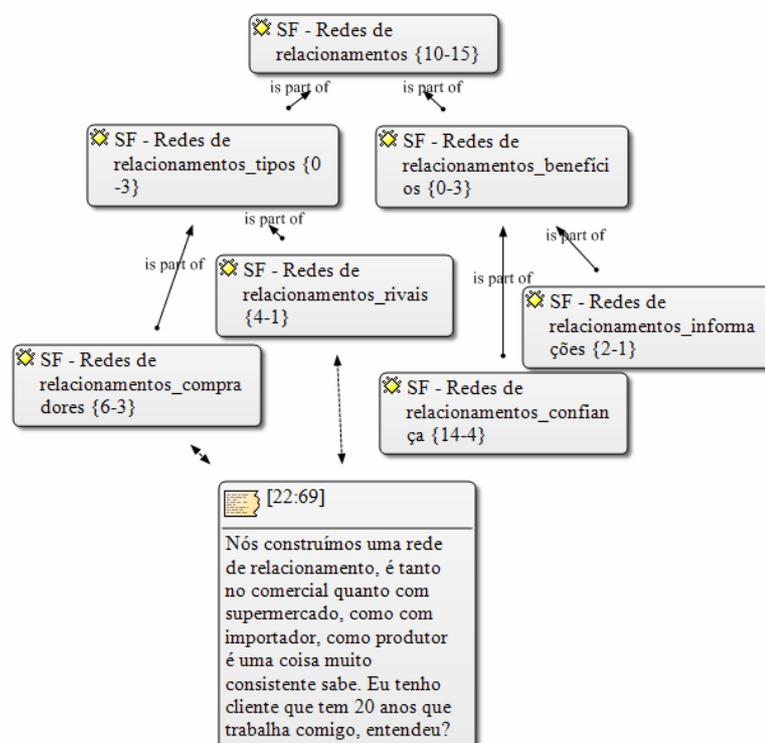
Figura 45 – Propriedades da propensão à adaptação (Special Fruit)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

No que se refere às **redes de relacionamentos**, foram estabelecidas com os compradores e rivais que proporcionam informações e confiança ao empreendedor (ver figura 46). As redes com os clientes são essenciais na aquisição de conhecimento sobre o mercado, especificamente, a respeito das preferências e necessidades do consumidor, assim como, mudanças empresariais que abarcam situação financeira dos clientes e fornecedores. Esses achados fortalecem o modelo de EI apresentado por Welch e Welch (2004), que tem as redes de relacionamentos do empreendedor como um elemento que fomentam a internacionalização. A confiança permeia as relações construídas com os compradores e concorrentes, na visão do líder é o elemento que traz diferencial à Special Fruit que se desdobra para perpetuar a reputação do seu nome na indústria (KAY, 1996).

Figura 46 – Propriedades de redes de relacionamentos (Special Fruit)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Em conclusão, as ações do empreendedor estão presentes em todas as fases do processo de internacionalização da Special Fruit (ANDERSSON, 2000). A visão é uma das propriedades que desponta como primordial não apenas no que se pode observar no passado, mas principalmente, na atitude de preparar os sucessores para garantir a prosperidade da companhia. Diferentemente da Agro Melão, a internacionalização da Special Fruit mostra indícios de perpetuidade.

4.2.1.4 Ara Agrícola (ARA)

As dimensões de EI e suas propriedades, de forma detalhada, são expostas na tabela 15. Apenas com oito anos de atividade, a Ara Agrícola tem a internacionalização desenvolvida em duas fases e sete eventos marcantes. Cabe esclarecer que a maior parte dos dados está relacionada ao empreendedor proprietário da empresa (Entrevistado-PEeBA_30), e na fase mais recente, algumas ações empreendedoras são implementadas em conjunto com o filho (Entrevistado-PEeBA_27).

Tabela 15 – Expressão do EI no processo de internacionalização da Ara Agrícola

Dimensões e propriedades de EI	Fase 1				Fase 2		
	2004-2007				2008-2012		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
A. f. ao risco	1	1	1	1	0	1	1
A. f. ao risco_câmbio	0	0	0	1	0	1	0
A. f. ao risco_comercial e negociação	0	1	1	1	0	1	1
A. f. ao risco_condições climáticas	1	0	0	0	0	0	0
A. f. ao risco_produção agrícola	1	1	1	1	0	1	1
Capacidade de inovar	1	1	1	1	1	1	1
Capacidade de inovar_produção e produto	1	0	1	0	0	1	1
Capacidade de inovar_variedades	0	0	0	0	0	1	1
Capacidade de inovar_visita	1	1	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada	1	1	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada_centralização	1	1	1	1	1	1	1
Comercialização arrojada_consignado	1	1	1	0	0	0	1
Comercialização arrojada_contratos	1	1	1	1	0	0	1
Comercialização arrojada_preço firme	0	0	0	0	0	0	1
Comercialização arrojada_seleção dos compradores	0	0	0	0	0	1	1
Desenvolvimento de recursos	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_conhecimento	1	1	0	0	0	0	0
Desenvolvimento de recursos_equipe	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_produção	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_liquidez	0	0	0	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_língua estrangeira	1	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_marca	0	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_qualidade	0	1	1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos_relacionamentos	0	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_conhecimento e experiência	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_habilidade com pessoas	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_história de vida	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_participação ativa	1	1	1	1	1	1	1
Empreendedor internacional_sucesso	0	0	1	0	1	1	1
Empreendedor internacional_visão	1	0	0	0	1	1	1
Oportunidade	1	1	1	1	0	1	1
Oportunidade internacional	1	1	1	1	0	0	0
Oportunidade nacional	1	1	0	0	0	1	1
P. à adaptação	0	0	0	0	1	1	1
P. à adaptação_comercial	0	0	0	1	1	1	0
P. à adaptação_gestão de custos	0	0	1	1	1	1	1
P. à adaptação_produção	0	0	0	0	0	1	0
P. à adaptação_sucesso	0	0	0	0	1	1	1
Redes de relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1
Redes de relacionamentos_compradores	0	0	0	1	0	1	0
Redes de relacionamentos_confiança	0	1	1	1	1	1	1
Redes de relacionamentos_informações	1	1	1	1	1	1	1
Redes de relacionamentos_parcerias	1	1	1	1	1	1	1
Redes de relacionamentos_rivais	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O quadro 25 sintetiza e define as dimensões que estão contínua e intermitentemente no processo internacional da empresa. A atitude face ao risco, oportunidade e propensão à adaptação são categorias que surgem descontinuadamente na trajetória da Ara Agrícola. Por outro lado, a capacidade de inovar, comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, empreendedor internacional e redes de relacionamentos se mantêm constantes.

Quadro 25 – Síntese da expressão do EI no processo de internacionalização da Ara Agrícola

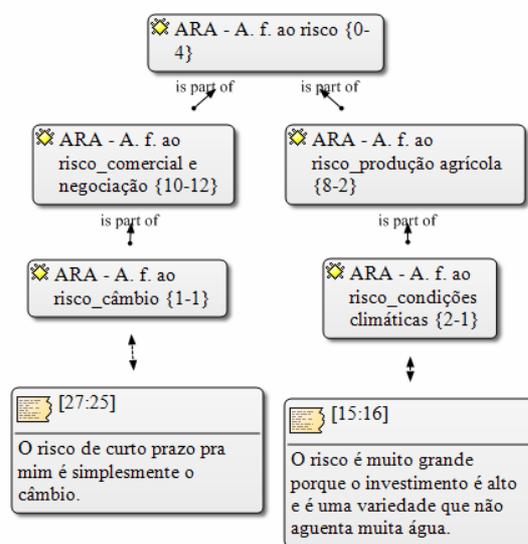
Dimensões de EI	Fase 1			Fase 2			
	2004-2007			2008-2012			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Atitude face ao risco							
Capacidade de inovar							
Comercialização arrojada							
Desenvolvimento de recursos							
Empreendedor internacional							
Oportunidade							
Propensão à adaptação							
Redes de relacionamentos							

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Não obstante o conhecimento adquirido de anos como empresário, o comércio exterior e a fruticultura não faziam parte do escopo de sua competência. Enfrentar os riscos concernentes à atividade foi desafiador, quais sejam: comercial e negociação (câmbio); e, produção agrícola (condições climáticas) (ver figura 47). Para os gestores, os obstáculos são claros, todavia, para continuar no comércio exterior é necessário ultrapassá-los.

No entendimento de alguns autores, a **atitude face ao risco** é uma característica dos dirigentes de empresas internacionalizadas das nações emergentes, conforme Kiss, Danis e Cavusgil (2012). Para chegarem a essa conclusão, os autores revisaram diversas pesquisas realizadas nos países em desenvolvimento, percebendo que a instabilidade econômica é uma das principais causas que levam a maturação dessa habilidade de assumir riscos.

Figura 47 – Propriedades da atitude face ao risco (Ara Agrícola)

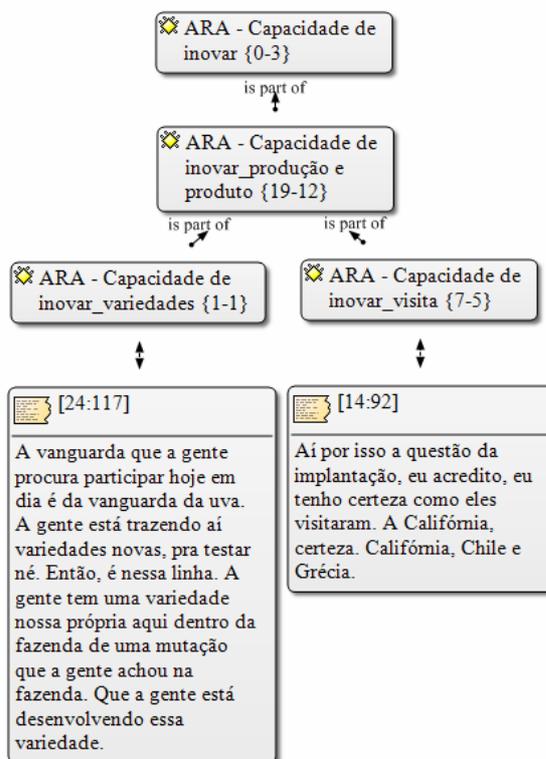


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Os resultados da **capacidade de inovar** estão alinhados aos achados da Agro Melão e Special Fruit, concentrados na produção e produto. O empreendedor da Ara Agrícola inova com o desenvolvimento e adequação de variedades, para isso, investe em visitas a vários países do globo (figura 48).

O posicionamento estratégico adotado não prioriza as vantagens de ser o primeiro da indústria (PORTER, 1986), esse investimento inicial é deixado para a concorrência, o empreendedor prefere observar como se portam as mudanças nos rivais, caso eles obtenham sucesso, a Ara Agrícola passa a implementá-las.

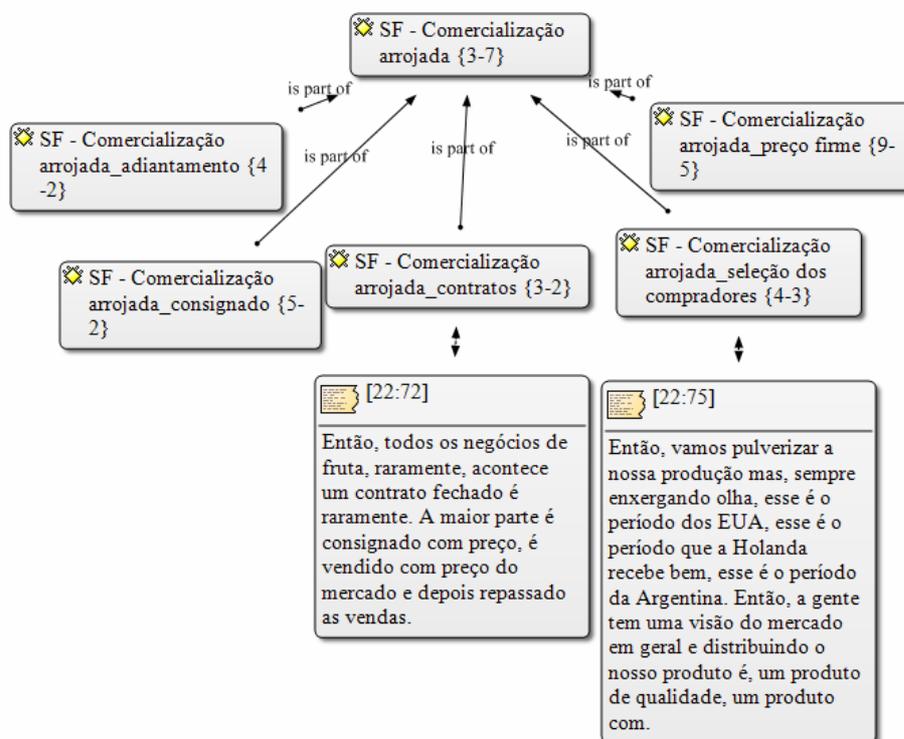
Figura 48 – Propriedades da capacidade de inovar (Ara Agrícola)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A **comercialização arrojada** se assemelha ao da Special Fruit no tocante à implementação recente de adiantamento, preço firme e seleção dos compradores, e mantém em menor escala as práticas arriscadas do consignado e contratos (figura 49). Percebe-se com isso, certo movimento no direcionamento de bases mais concretas para minimizar os riscos do comércio frutícola, uma adaptação frente aos riscos de mercado. O enfrentamento de riscos desponta como uma característica do empreendedor que internacionaliza a empresa (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Portanto, o termo comercialização arrojada é igualmente adequado não apenas para as empresas do RN e CE que se posicionaram frente aos importadores com regras protetoras para o produtor, mas também, a Special Fruit e Ara Agrícola que se destacam no Vale do São Francisco, por implementá-las.

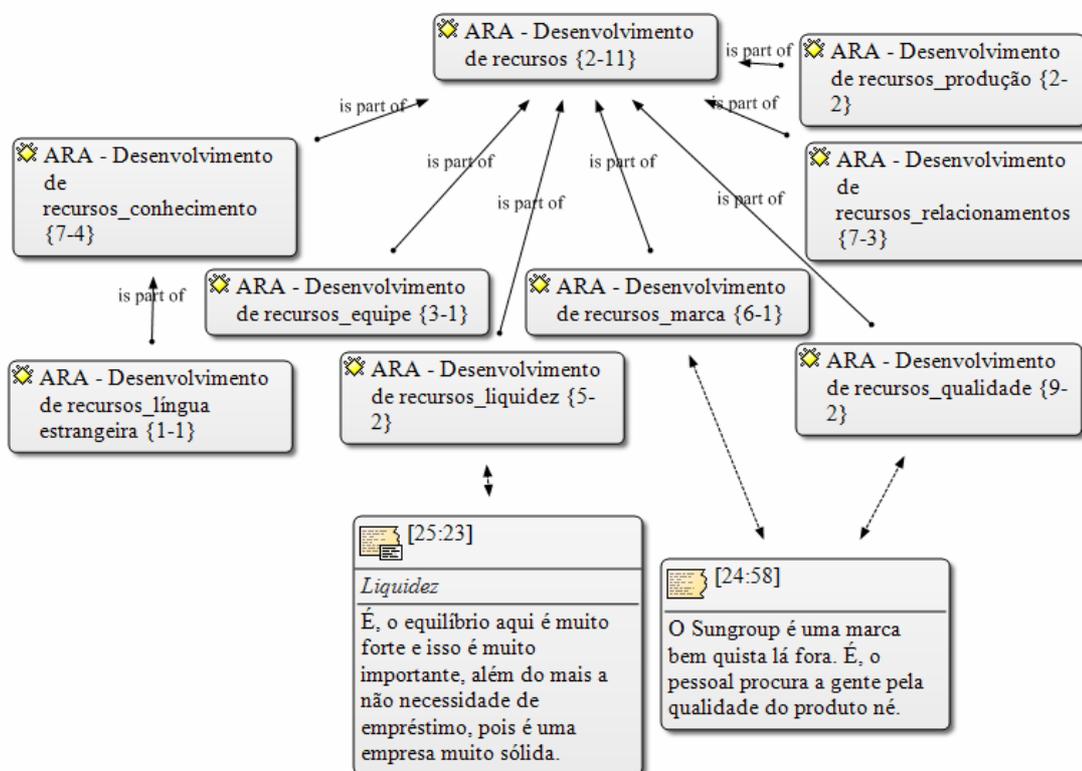
Figura 49 – Propriedades da comercialização arrojada (Ara Agrícola)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Sendo a Ara Agrícola uma unidade de negócio, já entra na indústria com um conjunto de recursos. Para se fortalecer, os dirigentes **desenvolveram novos recursos** e aprimoraram os existentes. Conhecimento, língua estrangeira, equipe, liquidez, marca, qualidade, relacionamentos e produção são os recursos desenvolvidos que receberam forte influência das ações empreendedoras (pai e filho) (conforme figura 50). Desse modo, alinhada às empresas já analisadas, os recursos intangíveis receberam mais atenção dos dirigentes, potencializando as chances para conquistar vantagens competitivas, que está em consonância com Barney (2002) e Oviatt e McDougall (1994).

Figura 50 – Propriedades do desenvolvimento de recursos (Ara Agrícola)

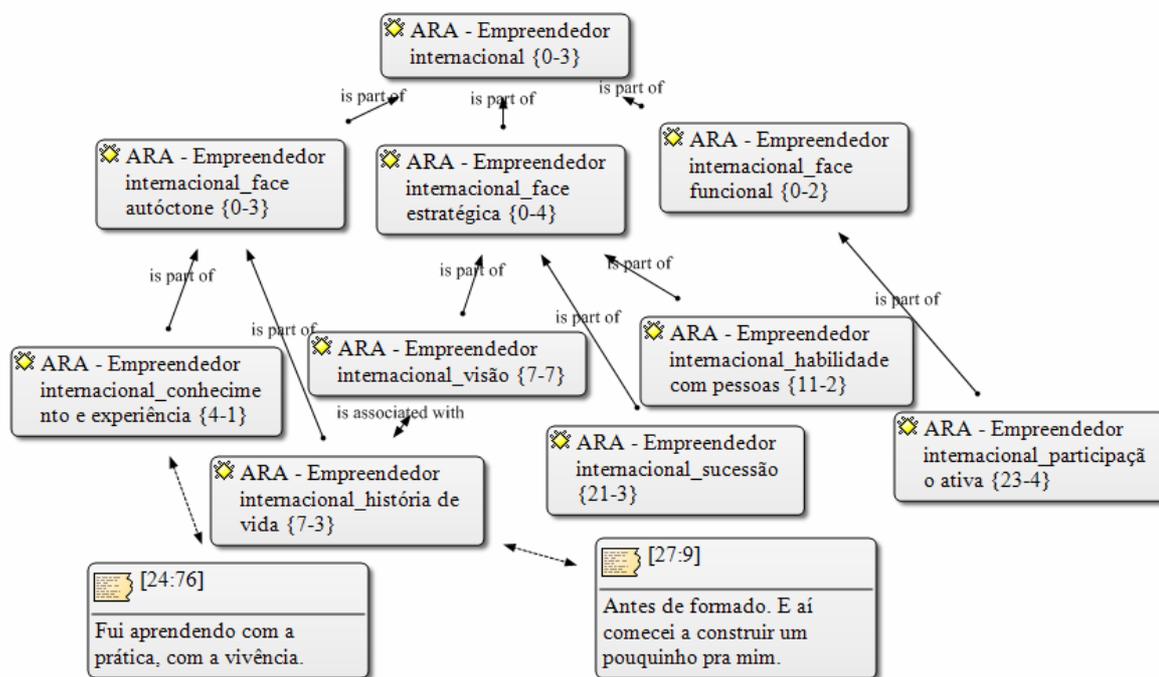


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As três faces do **empreendedor internacional** estão consolidadas na internacionalização da Ara Agrícola se destacando a face estratégica formada pela visão, habilidade com pessoas e sucessão. Na face autóctone, o conhecimento, experiência e a história de vida se revelam como essenciais, inclusive com a última se relacionando e favorecendo a visão. Por fim, identifica-se a participação ativa dos empreendedores que constitui a face funcional (figura 51).

O planejamento, foco e visão são marcantes na empresa (MINTZBERG, 1973), sendo assim, a face estratégica se destaca no empreendedor internacional. Da mesma forma que o líder da Special Fruit, o empresário de visão da Ara Agrícola prepara o filho para a sucessão, que por sua vez, projeta a sustentabilidade gerencial da empresa.

Figura 51 – Propriedades do empreendedor internacional (Ara Agrícola)

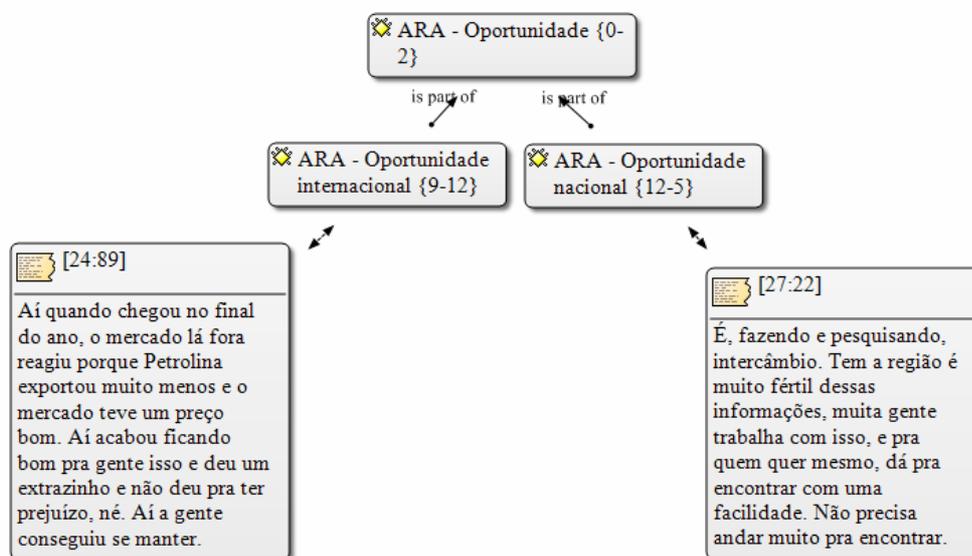


Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As **oportunidades** nacionais despontam como a maior parte das que foram exploradas, para isso, o dirigente assumiu riscos, resultado que se assemelha aos da Agro Melão. Já as redes de relacionamentos favorecem e mitigam os riscos na identificação e exploração das oportunidades internacionais (figura 52).

A rede informal SUNGROUP desempenha papel essencial nesse processo de empreender além fronteira nacional. Nela, são acessadas oportunidades do ambiente nacional e exterior, essencialmente por meio da troca de informações e colaboração nas negociações (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

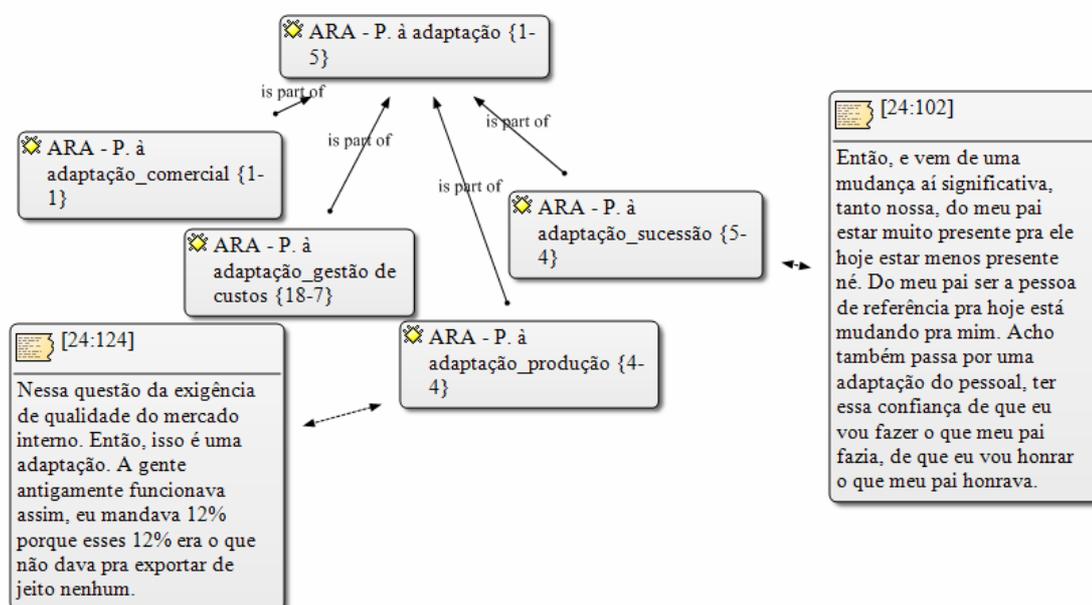
Figura 52 – Propriedades da oportunidade (Ara Agrícola)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Seja na comercialização, gestão de custos, produção ou sucessão, o gestor se predispõe a **adaptar** a empresa para não perder as oportunidades e se ajustar às mudanças nos ambientes externo e interno (figura 53). Não sendo diferente das outras empresas analisadas, a Ara Agrícola aposta na gestão de custos após a crise de 2008, o corte e controle de gastos já era uma prática comum que se intensificou com esse acontecimento. Além disso, a sucessão rebatete em algumas adequações da equipe e da inserção de relatórios minuciosos e numéricos para garantir o acompanhamento do proprietário que não mais viaja semanalmente para Petrolina, passando essa responsabilidade ao filho. A flexibilidade de ajustar a empresa às demandas externas e internas à organização é uma habilidade do empreendedor que internacionaliza a empresa (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008).

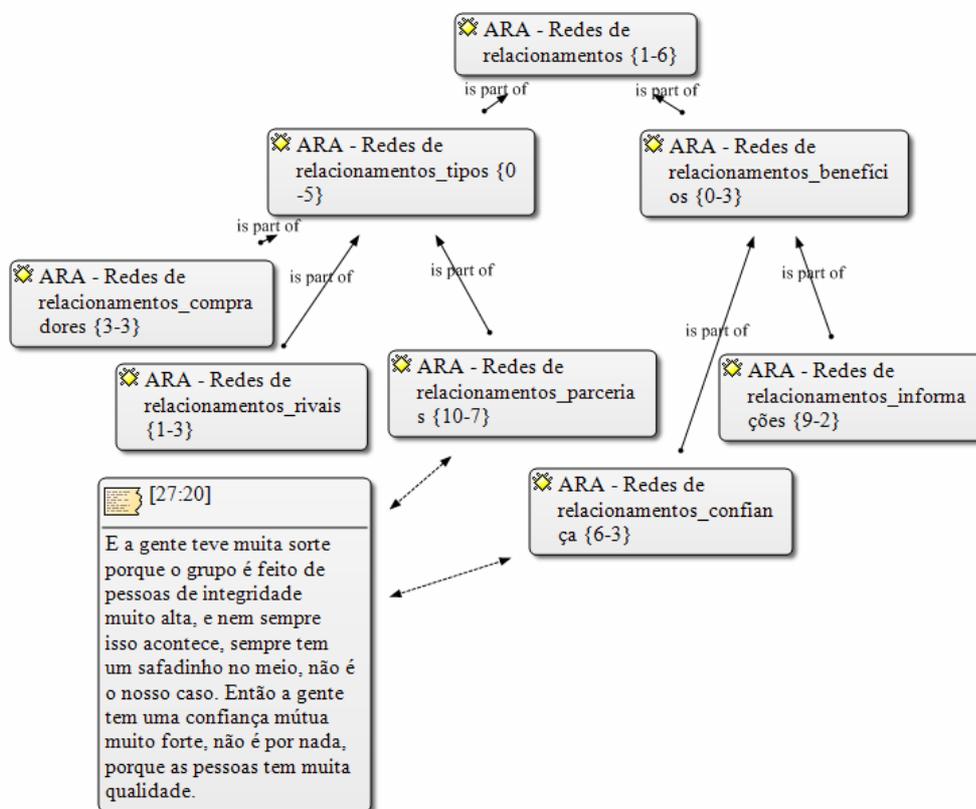
Figura 53 – Propriedades da propensão à adaptação (Ara Agrícola)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As **redes de relacionamentos** não é o principal motivo que conduziu a entrada do empresário na atividade agrícola, mas sem dúvidas, apresentam-se como um dos principais aspectos da internacionalização (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). Na figura 54, observam-se os compradores, rivais e parceria como os tipos de redes, ressalta-se que há uma particularidade, nos rivais não se incluiu aqueles pertencentes ao SUNGROUP, os concorrentes do grupo são aqui denominados de parceiros. Nessas relações, a confiança e informações obtidas constituem os benefícios primordiais que ajudam o processo de internacionalização, fortalecendo a visão de Child e Rodrigues (2007).

Figura 54 – Propriedades de redes de relacionamentos (Ara Agrícola)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Em conclusão, identifica-se o empreendedorismo internacional em sua plenitude na Ara Agrícola. Há uma observação relevante quanto à continuidade da empresa, embora, a sucessão esteja sendo preparada, o proprietário decisivamente não tem planos de expansão para esta unidade de negócio e devido ao risco e perspectivas econômicas desfavoráveis da Europa, que é um de seus principais mercados compradores, revela desânimo para permanecer nessa indústria.

4.2.2 Dimensões do EI: análise cruzada dos casos

À luz dos conceitos teóricos e dados empíricos, são identificadas oito dimensões do EI, quais sejam: atitude face ao risco, capacidade de inovar, comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos competitivos, empreendedor internacional, oportunidade, propensão à adaptação e redes de relacionamentos. A discussão desta seção parte da análise

cruzada dos casos para identificar as propriedades das dimensões de EI e segue a lógica binária de existência (1) e inexistência (0) adotada anteriormente.

Nos quadros a seguir, a primeira coluna apresenta as propriedades das dimensões, na segunda coluna estão as características dessas propriedades. Indica-se que na análise dos dados foram consideradas as propriedades e características que estão presentes em três ou quatro empresas, sendo elas destacadas nas células acinzentadas. As propriedades e características presentes em uma ou duas empresas (células brancas) são descartadas para fins desta análise.

4.2.2.1 Atitude face ao risco

O quadro 26 mostra duas revelações, a confirmação da presença da atitude face ao risco e suas propriedades. Na primeira coluna são apresentadas as propriedades das dimensões, na segunda as características das propriedades. A inexistência de características está representada nos quadros desta seção pelo símbolo “-----”. A análise cruzada entre empresas permite afirmar que a comercialização e negociação, assim como a produção agrícola são os dois fatores que desafiam o empreendedor, levando-o ao enfrentamento de riscos.

Quadro 26 – Definição das propriedades da Atitude face ao risco

<i>Propriedades (Atitude Face ao Risco)</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Comercial e negociação	Câmbio	1	1	1	1
	Novos mercados	1	0	0	0
Produção agrícola	Condições climáticas	1	1	1	1
	Produção e parcerias no exterior	1	0	0	0
	Variedades	1	0	1	0
Distribuição	-----	1	1	0	0
Empresa de grande porte	-----	1	0	1	0

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A comercialização e negociação internacional de frutas frescas, em sua essência, é arriscada, visto que, trata-se de produto altamente perecível. Mas como se não fosse suficiente, mundialmente, os compradores forçam transações em consignado benéficas para apenas um dos lados. Ademais, a ausência de contratos ou do cumprimento deles requer do empreendedor atitude de aceitação frente aos riscos, como propagado por Williamson (1995).

Existem ainda as questões em torno do câmbio que estimula ou desmotiva as exportações. A magnitude do Brasil, com o vasto mercado e aumento do poder de compra, permite que os produtores agrícolas se direcionem ao exterior quando o câmbio está favorável ou diminuam esses lotes para o mercado internacional passando para o doméstico quando a moeda estrangeira está em baixa. Vale salientar que esse sistema está sendo melhor explorado nos últimos três anos devido à estabilidade econômica nacional e melhoria de vida do brasileiro, possibilitando a absorção do produto. Todavia, mesmo com o cenário cambial favorável, os respondentes apontam como sendo este, um elemento que requer empenho para enfrentá-lo. Compreensão alinhada à proposta de Carvalho e Miranda (2009) que tratam o câmbio como um aspecto da economia que deve ser gerenciado pelas empresas do agronegócio.

Os investimentos, trabalho diário, condições do solo, disponibilidade de água são alguns dos fatores primordiais da produção agrícola. A condição climática faz parte dessa propriedade e emerge dos dados como uma das categorias mais relevantes que colabora no cultivo de determinadas espécies. Sendo assim, as frutas tropicais específicas de locais de estiagem, como os que são encontrados no semiárido brasileiro, não suportam a presença de chuvas que causa manifestação de pragas e não permite a obtenção de frutas de qualidade (CARVALHO; MIRANDA, 2009). Sobretudo, nesse âmbito, a “produção agrícola”, aqui relacionada à atitude face ao risco, desponta como particular da agricultura, o que não deve ser interpretada de forma restrita ao agronegócio, pois a produção ou operação nas empresas de outro segmento econômico podem ser relevantes para o EI.

Portanto, na análise de dados pode-se identificar diversas ações empreendedoras traçadas para enfrentar as situações arriscadas no intento de internacionalizar (MCCARTHY; LEAVY, 1999). Os achados fortalecem a proposta teórica de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) que apresentam o risco como uma categoria do EI. Diante do exposto, considera-se como verdadeira a **proposição B: atitude face ao risco é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.2 Capacidade de inovar

A capacidade inovativa está direcionada à produção e ao produto, e como subcategoria desta, às variedades e visitas (quadro 27). O empreendedor se atém a inovar e agregar valor diretamente no item que o cliente adquire – o produto. Portanto, testes de novas variedades,

pesquisa e desenvolvimento em genética, a exemplo da melancia quadrada desenvolvida na Agrícola Famosa e o aumento do teor de açúcar (brix), exigência prioritária dos estrangeiros, são alguns dos exemplos de inovação realizados.

Quadro 27 – Definição das propriedades da Capacidade de inovar

<i>Propriedades (Capacidade de Inovar)</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Comercial	-----	1	0	0	0
Distribuição	-----	1	0	0	0
Produção e produto	Variedades	1	0	1	1
	Visitas	1	1	1	1
	P&D	1	0	1	0

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

As visitas às fazendas brasileiras e estrangeiras são comuns a todas as empresas analisadas. Chile, Estados Unidos, países da Europa e México são os mais procurados pelos produtores de manga e uva, enquanto que Israel, Espanha, Honduras e Costa Rica recebem os empreendedores de melão que procuram obter informações para o aperfeiçoamento e inovação de seus empreendimentos. Os empresários aprendem com os concorrentes internacionais, processam, para então, adaptar e realizar inovações (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Portanto, a tecnologia é considerada primordial na produção e como consequência na internacionalização dessas empresas. Para entrar no setor, as exigências de qualidade por meio de certificações internacionais formam uma barreira de entrada (PORTER, 1986) no comércio internacional de frutas. O atendimento aos requisitos das certificações requer o uso de tecnologia avançada, restrita aos empresários capitalizados.

Há alinhamento entre as evidências empíricas e os argumentos de Oviatt e McDougall (2005a), quando enfatizam que a tecnologia acelera a internacionalização organizacional. Para ilustrar, de um lado, a Ara Agrícola entrou na indústria de forma planejada, de posse de informações e estudos acerca das particularidades da produção agrícola de uvas sem sementes, montando a estrutura tecnológica para atender todos pré-requisitos para se inserir no mercado internacional, com isso, mais de 90% da primeira safra foi exportada. De outro, o proprietário da Special Fruit chegou no Vale do São Francisco como agricultor familiar para atender ao mercado interno. O imigrante detinha condições elementares para a produção agrícola, desse modo, dos casos analisados, este foi o que mais retardou a exportar, por não ter tal objetivo estratégico.

Nos primeiros estudos de empreendedorismo internacional, a inovação indicava ser um requisito para a existência do fenômeno na empresa (OVIATT; MCDUGALL, 1994), compreensão que se configura também nas firmas aqui investigadas. Essa descoberta requer interpretação adequada, para evitar a perpetuação de pesquisas concentradas apenas nas empresas diretamente relacionadas à tecnologia (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004). Diante dos resultados alcançados, observa-se que a presença da capacidade de inovar não se limita às firmas de tecnologia, ela pode acontecer no agronegócio, na indústria de medicamentos, de vestuário, dentre outras. Sendo assim, toma-se como verdadeira a **proposição D: capacidade de inovar é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.3 Comercialização arrojada

A comercialização arrojada pode ser observada no EI quando os produtores frutícolas adotam a prática do adiantamento, selecionam os compradores (devido a ausência de contratos) e centralizam a negociação comercial (quadro 28). Sendo esta uma das categorias, não prevista no modelo teórico, que emergiu da análise dos resultados.

Quadro 28 – Definição das propriedades da Comercialização arrojada

<i>Propriedades (Comercialização Arrojada)</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Ausência de contratos	Adiantamento	1	1	1	0
	Seleção dos compradores	1	1	1	1
	Incentivo a visita do importador	1	0	0	0
Centralização	-----	1	1	0	1
Consignado	-----	0	0	1	1
Contratos	Preço firme	0	0	0	1
Feiras	-----	1	0	0	1
Fonte de informações	-----	1	0	0	0

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Dada a explicação da dimensão atitude face ao risco, baseando-se nos dados empíricos, o adiantamento e seleção dos compradores são ações realizadas para minimizar os riscos com o objetivo de garantir o recebimento da venda efetivada ao exterior. Nesse contexto, compreende-se por adiantamento, o pagamento antecipado dos produtos negociados

com compradores do exterior recebidos antes do embarque. Já a seleção dos compradores, nesse escopo, envolve a escolha de clientes com maior probabilidade de efetivar o pagamento.

A pesquisa realizada por Welch e Welch (2004), no setor do agronegócio, embora não enfatize diretamente a comercialização, chama atenção para a importância do governo do país de origem na colaboração política de apoio às exportações de açúcar. Nesse aspecto, os resultados desta investigação se alinham parcialmente, visto que nas décadas de 70 e 80, existiu apoio governamental para a agricultura no Vale do São Francisco e região de Mossoró-RN, com incentivos fiscais e financiamentos. De 1990 aos tempos atuais, pode-se considerar que os agentes políticos brasileiros pouco fizeram, principalmente, quando o assunto é o cultivo de frutas para exportação.

Em relação à centralização, o termo está atrelado à concentração da estrutura física do comercial e das negociações mercadológicas no líder. Nas empresas examinadas, os próprios empreendedores estão à frente das negociações com os clientes internacionais e mantêm a estrutura física dentro da fazenda, independentemente da quantidade de clientes e volume exportado. Nas firmas em que a atuação empreendedora se destaca, tende-se a centralizar o poder de decisão (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004).

As características da indústria, ressaltam Kiss, Danis e Cavusgil (2012), podem ter impeditivos ou facilitadores para a internacionalização, cabe ao empreendedor avaliá-las e definir estratégias condizentes ao contexto. Entende-se, então, a comercialização arrojada como uma categoria de resposta à dinâmica de exportação frutícola que possui particularidades próprias devido a falta de proteção comercial para o exportador. Desse modo, indica-se que: **comercialização arrojada é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.4 Desenvolvimento de recursos competitivos

O conhecimento, equipe, liquidez, marca, produção, qualidade e relacionamentos são os recursos desenvolvidos pelos empreendedores da Agrícola Famosa, Agro Melão, Ara Agrícola e Special Fruit durante o processo de internacionalização (quadro 29). Observa-se o enfoque nos recursos intangíveis que são potenciais fontes de diferenciação (BARNEY, 1991, 2002), preponderante na abordagem do empreendedorismo internacional em que o propósito está na agregação de valor (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006) e

conquista da vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Quadro 29 – Definição das propriedades de desenvolvimento de recursos competitivos

<i>Propriedades (Desenvolvimento de recursos competitivos)</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Conhecimento	Língua estrangeira	1	1	0	1
	Associação	0	1	0	0
Equipe	-----	1	1	1	1
	Comercial	1	0	0	0
Liquidez	-----	1	1	0	1
Marca	-----	1	1	1	1
Produção	-----	1	1	1	1
Qualidade	-----	1	1	1	1
	Qualidade_certificações	1	0	0	0
Relacionamentos	-----	1	1	1	1

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O conhecimento pode ser aprimorado na internacionalização com a aprendizagem dos empreendedores. Na concepção de Oviatt e McDougall (2005a), em conjunto com a tecnologia, o conhecimento eleva a velocidade de entrada na internacionalização. De forma complementar, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) salientam que a experiência faz parte desse conhecimento e juntos colaboram para que a firma se alinhe às exigências dos compradores globais fomentando o processo de entrada no exterior, compreensão defendida também por Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008) e corroborada pelos dados obtidos nesta pesquisa.

O domínio da língua estrangeira é considerado uma subcategoria do conhecimento. Pesquisas realizadas no Brasil mostram que a falta de domínio do idioma do país anfitrião é um impeditivo na internacionalização (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Na maior parte das empresas estudadas, os dirigentes estavam à frente das negociações justamente por dominar a língua estrangeira, conhecimento que favoreceu a comercialização e construção de redes de relacionamentos.

A promoção do desenvolvimento da equipe apoia a inserção internacional da empresa devido às exigências no âmbito comercial e no atendimento às especificações da certificação. Diversos autores alertam para que se tenha atenção aos recursos humanos quando se deseja internacionalizar (ANDERSEN, 1993; LAM; WHITE, 1999; PORTER, 1999; VERNON,

1966). Os resultados alcançados fortalecem os argumentos de Kiss, Danis e Cavusgil (2012) quanto à relevância de formar mão-de-obra apropriada às atividades relacionadas ao foco do negócio, sendo o empreendedor incentivador da capacitação desses recursos.

A liquidez a que se referem os entrevistados está associada à liberdade organizacional proveniente da ausência de dívidas de financiamentos. A relativa disponibilidade de recursos financeiros é um bem tangível, essencial na produção designada ao exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1966), do mesmo modo se mostra no segmento frutícola diante da análise do material empírico.

A marca como um recurso intangível (BARNEY, 2002) se inter-relaciona com a reputação (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). A reputação consolida-se como uma capacidade diferenciadora conquistada depois de determinado tempo de atuação empresarial, sendo fonte de competitividade (KAY, 1996), concepção corroborada pelos resultados aqui encontrados.

O termo produção se traduz como os bens tangíveis relativos à operação para obter o produto final. Terra, máquinas, *packing house*, irrigação, poços são alguns dos itens que compõem a produção. Sem o aprimoramento e atualização dessa estrutura física dificilmente uma empresa se tornaria capaz de competir com os rivais no contexto internacional, portanto, identifica-se que todos os líderes das firmas analisadas se concentraram nesse desenvolvimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Um produto agrícola torna-se competitivo quando possui qualidade, sendo este requisito básico para exportá-lo. As certificações colaboram na qualificação das firmas que estão aptas a fazerem parte desse comércio. Portanto, a qualidade emerge da análise dos dados como um recurso intangível desenvolvido pelo empreendedor favorecendo a inserção dos produtos no mercado global, evidência que está em consonância com a concepção de Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008).

Por fim, pode-se afirmar que as redes de relacionamentos estão para o empreendedorismo internacional, assim como, a estratégia está para o estrategista. Não se deve ignorá-las, voltar-se para essa construção de relacionamentos é uma atitude necessária quando se empreende internacionalmente. Diante de sua relevância no EI, essa propriedade (relacionamentos) é apresentada posteriormente como uma dimensão do fenômeno, fato já indicado na literatura e no *framework* inicial. Pode-se questionar por que outras dimensões não foram classificadas como recursos. Diferentemente, das demais as redes de relacionamentos são desenvolvidas pelos empreendedores constantemente ao longo do processo de internacionalização.

De posse das informações obtidas no campo, segue-se na consolidação do que já é um consenso na literatura de empreendedorismo internacional (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003; OVIATT; MCDUGALL, 1994; WELCH; WELCH, 2004). Diante do exposto, toma-se como verdadeira a proposição F: **desenvolvimento de recursos competitivos é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.5 Empreendedor internacional

A construção conceitual desta pesquisa, com as seis dimensões pré-estabelecidas (atitude face ao risco, capacidade de inovar, desenvolvimento de recursos, oportunidade internacional, propensão à adaptação e redes de relacionamentos), se define na compreensão da participação das ações empreendedoras na internacionalização da empresa, a qual emerge como uma categoria da análise dos dados empíricos.

As subcategorias identificadas no empreendedor internacional apresentam-se com certa conexão, permitindo assim, a organização denominada de faces autóctone, estratégica e funcional (quadro 30). Por face autóctone se compreende o que faz parte da natureza do empreendedor, expressado pelo conhecimento, experiência e história de vida.

Quadro 30 – Definição das propriedades do Empreendedor Internacional

<i>Propriedades (Empreendedor internacional)</i>		<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Face autóctone	Cautela	1	1	0	0
	Conhecimento e experiência	1	1	1	1
	Conhecimento e experiência (trader)	1	0	0	0
	Discrição	0	1	0	0
	História de vida	1	1	1	1
	Superação	0	0	1	0
Face estratégica	Complementaridade entre empreendedores	1	0	0	0
	Habilidade com pessoas	1	1	1	1
	Habilidade de negociar	1	0	0	0
	Pró-atividade	1	0	0	0
	Sucessão	0	0	1	1
	Visão	1	0	1	1
Face funcional	Foco no presente	0	1	0	0
	Multifuncional	0	1	0	0
	Participação ativa	1	1	1	1
	Prioridade tomar decisão-melão	1	0	0	0
	Voltado ao trabalho	1	1	0	0

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O conhecimento e experiência, assim como, a história de vida mostraram-se como impulsionadores da internacionalização mediante as ações empreendedoras. Autores como Fernandes e Seifert Júnior (2007) ao classificar os tipos de empreendedores existentes em novos empreendimentos internacionais, salientam o poder do conhecimento e experiência nas atitudes desses líderes. No que concerne a história de vida, se além aos acontecimentos marcantes da vida particular relacionada, preponderantemente, à família e amigos. O fundador da Special Fruit tem em sua mente, a história de imigrante japonês que lhe motiva a enfrentar riscos, conforme apresentada anteriormente. Enquanto que um dos sócios-fundadores da Agrícola Famosa mencionou em diferentes momentos da entrevista que o trabalho é primordial, deixando em segundo plano os estudos. Tal atitude deriva do tempo em que saiu de casa por ter sido reprovado na escola e buscou trabalho no mercado em São Paulo aos 17 anos, desde esse tempo, tem uma procura incessante por trabalho não retornando aos estudos. As histórias de vida impulsionaram essas pessoas a empreender no exterior com perseverança mesmo quando se deparavam com desafios.

Na face estratégica, o empreendedor internacional tem habilidade com pessoas e visão. Os recursos humanos quando geridos adequadamente trazem vantagens de propriedade que são importantes para negócios internacionais (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Quanto à visão do empreendedor, ela impulsiona estrategicamente a empresa na identificação das oportunidades (DIB, 2008; DIB; CARNEIRO, 2006).

Nos casos analisados, são os proprietários que exercem essa função, apenas na Ara Agrícola, observaram-se algumas ações incipientes do sucessor, que por sua vez, também é proprietário. Diante disso, os achados não corroboram o pensamento de Andersson (2000), de que as ações empreendedoras no EI podem ser exercidas por indivíduos que trabalham na empresa em qualquer função.

A participação ativa corresponde à presença do líder dentro do negócio diariamente. Esse aspecto da face funcional é comum ao empreendedor tradicional (FILION, 1999) revelando-se semelhante aos empreendedores globais. Dessa forma, os dados empíricos autorizam afirmar que o empreendedor internacional possui três faces, a saber: a autócnote, estratégica e funcional. Além disso, toma-se como verdade que o: **empreendedor internacional é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.6 Oportunidade

A descoberta principal desta dimensão está no reconhecimento da relevância da exploração de oportunidades nacionais que colaboram no processo de internacionalização. Evidência que conduz a retificar a nomenclatura, anteriormente definida por oportunidade internacional, passando agora para “oportunidade” que abarca as de origem nacional e internacional (quadro 31).

Quadro 31 – Definição das propriedades da Oportunidade

<i>Propriedades (Oportunidade)</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Internacional	1	1	1	1
Nacional	1	1	1	1

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A análise de dados se ateve a identificar quais foram as oportunidades exploradas pelos líderes. A partir disso, pôde-se comprovar o previsto por Shane e Venkataraman (2000) ao defenderem que o empreendedor depreende esforços quando há expectativa de retornos elevados. Além disso, há uma transformação daquilo que está posto a todos, mas que para o empreendedor torna-se uma oportunidade, em linha com o proposto por Venkataraman et al. (2012).

Em todos os casos estudados, observa-se que a interpretação do contexto por parte desses sujeitos fez a diferença na identificação das oportunidades, aspecto sugerido na literatura (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). Por exemplo, quando a Nolem e a Del Monte divulgaram o fechamento da empresa, o empreendedor da Agrícola Famosa prontamente acessou os contatos internacionais para captar os clientes e procurou fazer negócio com as terras da Nolem.

Em 2011, o empresário da Agro Melão também conseguiu aproveitar o conhecimento e experiência para arriscar o plantio de melão dentro do período com maior risco de chuvas. Realizou e obteve resultados positivos, a chuva não apareceu levando a empresa a ser a primeira a exportar naquele ano, conquistando mais espaço com os importadores. Então, a interpretação e o monitoramento do contexto estão associados às escolhas estratégicas dos dirigentes (CHILD, 1972). A interpretação tem caráter subjetivo (CHILD; SMITH, 1987), os dados mostram que não acontece diferente no agronegócio. A escolha gerencial do empreendedor determina as chances dele explorar as oportunidades (PETERSON, 1988).

Desse modo, considera-se verdadeira e amplia-se a **proposição A: oportunidade (nacional e internacional) é uma dimensão do empreendedorismo internacional**.

4.2.2.7 Propensão à adaptação

A propensão à adaptação apresenta-se como necessária nas empresas internacionalizadas para se manterem competitivas, atendendo assim, às exigências dos consumidores e ultrapassando os obstáculos do ambiente externo. O quadro 32 indica que os empreendedores estão mais propensos a adaptar o comercial e efetivar a gestão de custos.

As adaptações realizadas no comercial e na gestão de custos decorreram de forças do contexto externo, e da visão de negócio dos empreendedores (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009). Nas empresas contemporâneas, as transformações organizacionais são consideradas estratégicas (TONDOLO; BITENCOURT; TONDOLO, 2008), exigindo dos gestores mais atenção e flexibilidade na atuação e direcionamento da firma.

Quadro 32 – Definição das propriedades da Propensão à adaptação

<i>Propriedades (Propensão à Adaptação)</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Automatização	-----	1	0	0	0
Comercial	-----	1	1	1	1
Cultura organizacional (sucessores)	-----	0	0	1	0
Diversificação	-----	1	0	0	0
Gestão de custos	-----	1	1	1	1
Produção	Certificações	0	1	1	0
Sucessão	-----	0	0	0	1

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Os resultados seguem no mesmo sentido da proposta de Silveira e Alperstedt (2007) que reconhecem o empreendedor como agente de mudança na geração de riquezas para a sociedade. Os ajustes realizados na Agrícola Famosa, Agro Melão, Ara Agrícola e Special Fruit tiveram o propósito de garantir a perpetuidade da internacionalização com desempenho superior das firmas. A mudança no comercial não está associada apenas a um fator específico a todas as empresas. A Agro Melão precisou se reestruturar comercialmente quando saiu da associação de produtores de melão, tal modificação implicou na contratação de pessoal habilitado e no ajuste da produção. Na Agrícola Famosa, o acelerado crescimento determinou a separação do departamento comercial, da logística, resultado que corrobora a premissa clássica de Chandler (1998), em que a estrutura segue a estratégia.

O controle de custos é um caso a parte, pode-se afirmar que a Agro Melão e Ara Agrícola no princípio da abertura da empresa sinalizavam a intenção de implementar a estratégia de liderança em custos (PORTER, 1986). Com o advento da crise financeira de 2008, as duas empresas decidiram definitivamente se posicionar com liderança em custos. A Agrícola Famosa e Special Fruit, nesse tempo, radicalizaram para se manterem competitivas e passaram a controlar os custos, para isso se cercaram de sistemas gerenciais e práticas de controle.

Esses achados fortalecem os postulados de Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009) que compreendem as modificações na estrutura e sistema de controle como decorrentes da demanda internacional. Pois, embora algumas das modificações das empresas estejam associadas às forças econômicas, a preocupação que permeia os líderes está no permanente atendimento aos mercados internacionais. Desse modo, a capacidade de se adaptar é compreendida como uma competência primordial do empreendedor na internacionalização (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2010). Diante do exposto, tem-se como verdadeira a **proposição E: propensão à adaptação é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.2.2.8 Redes de relacionamentos

Os tipos e benefícios das redes de relacionamentos são os macro-temas observados na análise dos dados. As principais redes de relacionamentos estão formadas com os compradores e concorrentes, trazendo consigo benefícios como confiança e informações (quadro 33).

Quadro 33 – Definição das propriedades de Redes de relacionamentos

<i>Propriedades (Redes de relacionamentos)</i>		<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Tipos	Compradores	1	1	1	1
	Feiras	1	1	0	0
	Fornecedores	1	1	0	0
	Parcerias	0	0	0	1
	Rivais	1	1	1	1
Benefícios	Ausência de contratos	1	0	0	0
	Confiança	1	1	1	1
	Informações	1	1	1	1
	Transparência	1	0	0	0

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

A tipologia de Wright e Dana (2003) engloba as *networks* horizontais, verticais e trans-industriais. Os resultados obtidos confirmam a existência de redes horizontais com os rivais e verticais com os compradores. Mediante a interação nas redes de relacionamentos, a Ara Agrícola firmou parceria com os concorrentes lançando os produtos com uma marca única, a SUNGROUP. A confiança representa o elemento central dessa relação em que as experiências e informações são transacionadas entre os membros. A parceria com os participantes do SUNGROUP é também fonte de oportunidade (ZAHRA; GEORGE, 2002), com a colaboração de um integrante do grupo, a Ara Agrícola estabeleceu contato com um novo comprador. Em consonância com a observação de Kiss, Danis e Cavusgil (2012), as informações obtidas nos laços sociais facilitaram o avanço no estágio de internacionalização da Ara Agrícola e das três outras empresas analisadas.

Os dados primários coletados indicam que as informações obtidas nas redes de relacionamentos beneficiam a exploração de oportunidades, resultado que corrobora Ferreira, Santos e Serra (2010). A saída da Agrícola Famosa do mercado norte-americano, apenas um ano antes da crise financeira de 2008 foi motivada por informações adquiridas no exterior. Convém lembrar que as redes domésticas também são fundamentais, conforme salientado por Wooten e Hoffman (2007), nesse sentido, na Agro Melão as relações com os grupos de produtores locais facilitam a obtenção de informações acerca dos clientes e a aquisição de insumos em conjunto com os concorrentes.

Em termos da distância psíquica, tendo em vista a conceituação atual relativa à separação cultural do empreendedor, sob a perspectiva geral dos entrevistados e demais dados coletados, percebe-se que os dirigentes não se restringem e nem priorizam a entrada em países culturalmente próximos a eles. O começo das exportações de todas as empresas foi iniciado em nações diferentes a cultura dos líderes da Agrícola Famosa, Agro Melão, Ara Agrícola e Special Fruit, resultado que diverge do preconizado por Johanson e Vahlne (2009). A exploração de oportunidades se destaca como o motivo principal para firmar negociações no exterior, independentemente da cultura e do idioma do país hospedeiro.

Por fim, ressalta-se que a confiança aponta como um benefício das redes a qual colabora na diminuição do risco percebido pelo empreendedor, trata-se de um fator relevante que influencia a internacionalização, conforme apontado por Johanson e Vahlne (2009). Assim como previsto por Morgan e Hunt (1994), a confiança também reforça as relações conduzindo-as a uma troca relacional duradoura. Além disso, o caráter colaborativo tende a ser observado nos regimes internacionais conduzidos por regras informais (DIMAGGIO;

POWELL, 1991), fenômeno presente no processo de internacionalização das empresas examinadas. Dessa forma, toma-se como verdadeira a **proposição C: redes de relacionamentos constituem uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

4.3 Análise inter-dimensional de EI

Diante dos achados revelados, ressalta-se a veracidade da **proposição G: oportunidade internacional, propensão à adaptação, desenvolvimento de recursos, redes de relacionamentos, atitude face ao risco e capacidade de inovar constituem o empreendedorismo internacional ao longo do processo de internacionalização.** Ademais, indica-se a inclusão de duas categorias que emergiram dos dados, quais sejam: **comercialização arrojada e empreendedor internacional.**

A partir desse entendimento, nesta etapa são apresentados os resultados para atender ao quarto objetivo específico que visa analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional. Os achados permitem afirmar que todas dimensões se inter-relacionam, sendo assim, a matriz binária do quadro 34 mostra a análise cruzada entre os construtos de EI.

As células recortadas na vertical são como um espelho (repetição) daquelas sem traço, então, identifica-se que a atitude face ao risco se relaciona as outras sete dimensões, a capacidade de inovar influencia e recebe estímulos das demais categorias e assim sucessivamente. O resultado sintético do quadro 34 toma como base a análise cruzada individualizada das empresas realizada com apoio do ATLAS.ti que recebeu a classificação binária da autora (ver APÊNDICES J, L, M e N). Após esse estágio, a síntese da análise por empresa foi elaborada (ver APÊNDICES O, P, Q e R), alcançando assim a consolidação geral no quadro 34.

Quadro 34 – Relações entre as dimensões do Empreendedorismo Internacional

Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Atitude face ao risco		1	1	1	1	1	1	1
2 - Capacidade de inovar	1		1	1	1	1	1	1
3 - Comercialização arrojada	1	1		1	1	1	1	1
4 - Desenvolvimento de recursos	1	1	1		1	1	1	1
5 - Empreendedor internacional	1	1	1	1		1	1	1
6 - Oportunidade	1	1	1	1	1		1	1
7 - Propensão à adaptação	1	1	1	1	1	1		1
8 - Redes de relacionamentos	1	1	1	1	1	1	1	

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

O modo como o empreendedor se expressa frente ao risco terá desdobramentos nas dimensões de EI. A exploração de oportunidades internacionais (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) e nacionais está associada à atitude do dirigente frente aos entraves e dificuldades. Há dimensões, como redes de relacionamentos (WELCH; WELCH, 2004), o próprio conhecimento do empreendedor internacional (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), os recursos (TAJEDDINI; MUELLER, 2009), que colaboram e mitigam a percepção do risco, por consequência, favorecem o enfrentamento de situações arriscadas, como aquelas vinculadas à inovação por exemplo. Com isso, comprova-se que o comportamento favorável ao risco é um dos aspectos fundamentais no EI (MTIGWE, 2006).

Em consonância com o *Global Entrepreneurship Monitor*, que considera a inovação efetivada nos produtos e serviços (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2010), nesta pesquisa, a maioria dos empreendedores inova na produção e no produto. Sob uma ótica complementar da inovação como um sistema social, Fuglsang e Sundbo (2005) explicam que o empreendedor afeta e recebe influência da inovação, além disso, os recursos são primordiais nesse processo. Nesse último ponto, utilizando-se da lente teórica da gestão estratégica, Kay (1996) toma a inovação como fonte de diferenciação, compreensão alinhada aos achados desta investigação, em que há certo direcionamento de energias dos produtores para oferecer produtos com máxima diferenciação que sobressaiam dos concorrentes nacionais e internacionais. Cabe então, reconhecer o papel do empreendedor nesse processo inovativo

(MTIGWE, 2006) e o potencial de tornar a firma mais competitiva (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003).

No que se refere à comercialização arrojada, essa categoria está diretamente relacionada à atitude face ao risco, pois, sem a propensão de vivenciar situações arriscadas, o empreendedor deixaria de explorar as oportunidades comerciais. Assim, a criatividade adotada na capacidade de inovar (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007) colabora na transformação de ideias em ações inovadoras (SHANE; VENKARAMAN, 2000), essenciais para a comercialização internacional. Já as redes de relacionamentos intermediam o acesso às informações mercadológicas as quais facilitam as transações comerciais. Essas relações apoiam e trazem conhecimentos fundamentais para as atividades diárias dos empreendimentos internacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Outra faceta do empreendedorismo internacional está no desenvolvimento de recursos competitivos. Os dados empíricos comprovam a relevância dos recursos competitivos no apoio e alcance da vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e a capacidade do empreendedor em coordená-los, assim atendendo neste aspecto, um dos requisitos do modelo VRIO (BARNEY, 2002).

Em relação à presença do empreendedor internacional, entende-se que o engajamento individual do empreendedor se reflete na internacionalização (MTIGWE, 2006) por meio da atitude face ao risco (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003), capacidade de inovar (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007), comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, exploração de oportunidades (SHANE; VENKARAMAN, 2000), propensão à adaptação e nas redes de relacionamentos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005a). Sendo assim, observa-se que as pesquisas de EI precisam se debruçar não apenas na internacionalização, como também, no indivíduo que empreende internacionalmente.

As forças do ambiente externo e as demandas internas, muitas vezes, exigem do líder habilidades para adequar a empresa. Os casos investigados foram adaptados por razões diversas que se sustentam na literatura, a saber: oportunidades internacionais (ROSSI, 2008; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), inovação (DIB, 2008; WELCH; WELCK, 2004); redes de relacionamentos (SILVEIRA; ALPERSTADT, 2007) e desenvolvimento de recursos competitivos (ROSSI, 2008). Do mesmo modo que ocorrera na pesquisa de Welch e Welch (2004), a maioria das firmas desta pesquisa se adequou em prol da obtenção de certificações internacionais. Apenas uma delas não precisou mudar por esse motivo, porque desde a sua constituição se estruturou dentro dos padrões de exigência das normas.

O pressuposto apresentado na fundamentação teórica deste trabalho previa a identificação de oportunidades como o marco inicial do empreendedorismo internacional (KEUPP; GASSMAN, 2009), embora não esteja no escopo de análise como explicitado no capítulo dois, é possível afirmar que não há essa obrigatoriedade. Em determinados casos, as redes de relacionamentos estabelecidas podem ser fontes de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009), assim sendo, na tentativa de adotar uma ordem cronológica, os relacionamentos surgem em primeiro lugar. Essa situação aconteceu em todos os empreendimentos analisados, podendo ser apresentado o que ocorrera com a Agro Melão na formação da associação. O relacionamento com os rivais viabilizou as exportações diretas da firma na fase que estava na associação de produtores. Entende-se assim que há uma variação na ordem em que as dimensões de EI são expressadas, devendo ser consideradas as forças dos contextos externo e interno da empresa.

4.4 Apresentação do *framework* analítico de empreendedorismo internacional

Diante dos resultados revelados anteriormente, apresenta-se o *framework* analítico de empreendedorismo internacional. Inicialmente, o quadro 35 se atém à exposição da natureza das dimensões em contínua e intermitente, considerando a incidência das categorias ao longo do processo de internacionalização. Para a elaboração desse panorama, os quadros 22, 23, 24 e 25 foram reanalisados.

Quadro 35 – Natureza das dimensões do Empreendedorismo Internacional

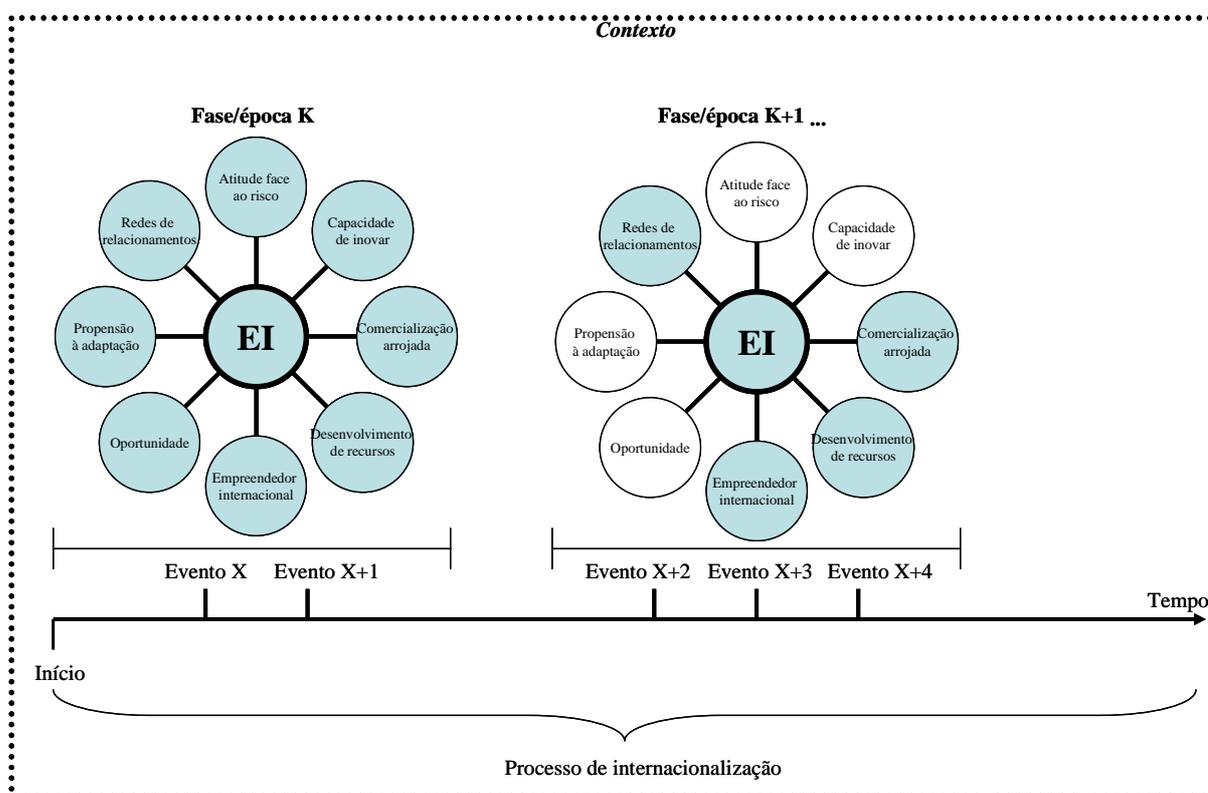
DIMENSÕES	Agrícola Famosa	Agro Melão	Special Fruit	Ara Agrícola	NATUREZA
Atitude face ao risco	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente
Capacidade de inovar	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Contínua	Intermitente
Comercialização arrojada	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua
Desenvolvimento de recursos	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua
Empreendedor internacional	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua
Oportunidade	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente	Intermitente
Propensão à adaptação	Intermitente	Contínua	Intermitência	Intermitente	Intermitente
Redes de relacionamentos	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua	Contínua

Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2012)

Atitude face ao risco, capacidade de inovar, oportunidade e propensão à adaptação surgem intermitentemente, enquanto que comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos, empreendedorismo internacional e redes de relacionamentos estão continuamente presentes no processo de internacionalização da empresa. O empreendedorismo internacional está composto por um conjunto de dimensões em que parte é contínua e outra parcela tem natureza intermitente.

A figura 55 expõe o *framework* final elaborado com base na análise teórico-empírica delineada ao longo deste trabalho. As dimensões do empreendedorismo internacional estão representadas dentro dos balões. De modo ilustrativo, inicialmente as circunferências coloridas inferem a existência plena de oito categorias na primeira fase, que não necessariamente se apresentam em sua plenitude nessa etapa da internacionalização, assim as oito dimensões podem estar presentes em qualquer fase do processo. No momento seguinte, as dimensões de natureza intermitente – atitude face ao risco, capacidade de inovar, oportunidade e propensão à adaptação, estão em circunferências sem preenchimento de cor, para demonstrar a ausência.

Figura 55 – Framework analítico de Empreendedorismo Internacional



Fonte: Elaboração da autora (2012)

Após a exposição do modelo aos dados empíricos, pode-se manter a concepção geral apresentada na proposta inicial, dessa forma, o contexto se revela essencial para a tomada de decisão relativas ao processo de internacionalização, em linha com os pressupostos de Kiss, Danis e Cavusgil (2012). As fases (ou épocas) compostas por eventos são períodos em que as dimensões podem estar presentes em sua totalidade ou parcialmente, a descontinuidade da presença apresenta-se como natural e dependente do tipo de evento marcante e contexto que a empresa esteja vivenciando. Além disso, observa-se que os eventos e fases são particulares a cada tipo de empresa, sendo eles dependentes das ações empreendedoras, da organização e do contexto.

Diante dos resultados, retoma-se a **proposição central: determinado o contexto, o empreendedorismo internacional ocorre por meio da incidência intermitente de um conjunto de dimensões no processo de internacionalização** – que se apresenta como parcialmente verdadeira. Sendo assim, de posse dos achados e sob a orientação de Dimitratos e Plakoyannaki (2003, p. 205) quando explicam: “Como um fenômeno processual, o EI pode envolver numerosas fases [...] com linearidade ou descontinuidade ao longo do tempo”, entende-se que: **determinado o contexto, o empreendedorismo internacional ocorre mediante a incidência de um conjunto de dimensões, de natureza contínua e intermitente, no processo de internacionalização.**

As informações obtidas estão em consonância com o entendimento de que o EI não pode ser considerado como um fenômeno estático devido ao seu caráter processual (KEUPP; GASSMANN, 2009). Assim, confirma-se a importância em adotar métodos longitudinais de pesquisa quando se investiga o empreendedorismo internacional (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009).

5 Considerações finais

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 Conclusões da pesquisa

Esta investigação adotou como parâmetro o seguinte problema de pesquisa: Determinado o contexto, quais principais características que compõem o *framework* de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura? No arcabouço teórico, foram identificadas dimensões de EI que embasaram a formulação do *framework* inicial e do roteiro de entrevista, assim como, a análise dos dados.

Para responder a problemática, realizou-se o estudo de casos múltiplos, sendo os dados coletados em documentos (relatórios de exportação e dados históricos da empresa), material bibliográfico e entrevistas semiestruturadas. Os casos selecionados representam os Estados que mais exportam frutas frescas no semiárido brasileiro. Os objetivos da pesquisa foram alcançados com a análise individual das empresas, Agrícola Famosa-CE, Agro Melão-RN, Special Fruit-BA e Ara Agrícola-PE, e subsequentemente, a análise cruzada das firmas.

Dentre elas, a Agrícola Famosa alcançou o estágio mais avançado de internacionalização com a abertura de subsidiária integral na África. A operação não obteve sucesso especialmente devido às condições climáticas e culturais adversas que culminaram em realização de prejuízo, após a primeira e única safra. Atualmente, os diretores trabalham no estabelecimento de parcerias na Europa e América Latina para produzir e distribuir nessas regiões, posição de destaque perante os planos de internacionalização das empresas analisadas que se restringem a permanecer apenas com a exportação. Parece ser este um atributo comum à maioria das empresas frutícolas internacionalizadas, estacionar na exportação, talvez, devido à exigência de atenção diária no cultivo e do conhecimento sobre a terra, clima e cultura dos operários e comunidade local.

No caso da Agro Melão, o empreendedor pode ser considerado como conservador ao expressar atitudes cautelosas frente à internacionalização da empresa. Embora tenha formado uma equipe competente, as decisões estratégicas estão centralizadas no proprietário,

caracterizando-se por ações imediatistas, sem indícios de perenidade no mercado global, de longo prazo. Outro ponto de destaque da Agro Melão está na liquidez como uma força crucial nos momentos de vulnerabilidade ambiental, situações em que a turbulência do contexto exige transformações organizacionais. Identifica-se que a firma com menor nível de endividamento tende a manter-se ativa no mercado.

Na Special Fruit, observa-se a presença da gestão familiar e preparação da sucessão. A visão do empreendedor possibilitou a implementação de ações ousadas em todas as fases do processo de internacionalização da empresa, desde a sua inserção no Projeto Curaçá, passando pela saída da cooperativa, compra da fazenda, investimentos para desenvolver variedades de uvas sem sementes até a inclusão de todos os filhos no negócio, indicando a continuidade do processo de internacionalização.

A Ara Agrícola se destaca por ser o caso de unidade estratégica de negócio de uma companhia familiar diversificada. Os recursos - financeiros, conhecimento e a experiência empresarial - foram primordiais para entrar no exterior, no primeiro ano de operação. Semelhante à Special Fruit, o empreendedor da Ara Agrícola prepara a sucessão entregando a diretoria da unidade frutícola ao filho mais velho, que desde 2009, gerencia a unidade do agronegócio.

Dentre os pontos comuns, identifica-se que todas são *born globals*, iniciaram a internacionalização nos primeiros anos de atividade. Este estudo fortalece a perspectiva que reconhece a associação do empreendedorismo internacional e *born globals*. A Agrícola Famosa, Agro Melão e Ara Agrícola foram fundadas com esse propósito, diferentemente, da Special Fruit que se comprometeu a produzir uva Itália ao mercado doméstico, no início de sua operação como agricultor familiar. Não obstante, tenha tido plano inicial distinto das demais, a concentração em adotar tecnologia de ponta na produção mostra-se comum às firmas analisadas, aspecto que colaborou na inserção internacional.

A estratégia de diversificação de produtos e de negócios vem sendo implementada na Agrícola Famosa, Special Fruit e Ara Agrícola como meio para equilibrar os riscos decorrentes da agricultura. O grau de maturidade e o porte da empresa influenciaram a implementação da diversificação. Na Agro Melão, timidamente, outras culturas são testadas sem desviar o foco do melão, atitude alinhada ao perfil cauteloso do empreendedor expressado na falta de perspectivas para continuidade da internacionalização em longo prazo.

Em relação ao tempo de atuação, há certa variação nas datas de fundação (1982, 1995, 1997 e 2004), podendo-se comprovar que o empreendedorismo internacional não é um fenômeno exclusivo das novas empresas. No que se refere ao porte, a Agrícola Famosa, Agro

Melão e Special Fruit eram pequenas, tornaram-se médias, alcançando na atualidade o tamanho de grandes empresas que passaram por todos os estágios. No caso da Ara Agrícola, de média, rapidamente, tornou-se uma firma de maior tamanho, posição assegurada pela estrutura da corporação a qual faz parte. O tamanho da firma foi um critério considerado na seleção das empresas para verificar se o EI está restrito às pequenas empresas. Pode-se portanto, confirmar que o EI está também presente nas empresas de maior porte.

Diante dos achados, compreende-se que a idade e tamanho das empresas não são determinantes para a existência do fenômeno de EI, nem tão pouco, a estrutura. Talvez, o tipo de governança aponte como um indicativo delimitador da ausência ou presença do EI, uma vez que, nas firmas analisadas o poder de decisão permanece com os proprietários, além disso, o capital administrado é de origem nacional, sem a existência de sócios estrangeiros.

Os achados permitem afirmar que o nascer global (*born global*) é determinante para a existência do empreendedorismo internacional, fato identificado nas quatro empresas analisadas. Salienta-se que apenas na Ara Agrícola as informações foram coletadas nos primeiros anos de atuação internacional e as demais possuíam mais de 12 anos de existência, então o tempo de atuação não é condição essencial, reforçando o argumento de que o primordial para o EI é se internacionalizar nos primeiros anos de abertura da empresa.

Avança-se, então, para a resposta à problemática da pesquisa, que culmina na compreensão de que: determinado o contexto, o EI ocorre mediante a incidência de um conjunto de dimensões, de natureza intermitente, mas também de natureza contínua no processo de internacionalização. Seis dessas dimensões são originadas da literatura de empreendedorismo internacional, quais sejam: atitude face ao risco, capacidade de inovar, desenvolvimento de recursos competitivos, oportunidade, propensão à adaptação e redes de relacionamentos. Enquanto que comercialização arrojada e empreendedor internacional emergiram dos dados empíricos.

Observa-se que de fato o empreendedorismo internacional é um fenômeno de caráter processual, dada a continuidade e a intermitência das dimensões. A comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos competitivos, empreendedor internacional e redes de relacionamentos estão presentes, de forma contínua, ao longo do processo de internacionalização. As dimensões de natureza intermitente, atitude face ao risco, capacidade de inovar, oportunidade e propensão à adaptação, revelam-se em alguns dos eventos marcantes, situações estas críticas para o posicionamento estratégico da firma. Acredita-se que nesses momentos o empreendedor direcione a atenção para ultrapassar os desafios e como consequência, exprime essas características.

A dimensão capacidade de inovar poderia ter natureza contínua semelhante ao do empreendedor internacional. A capacidade de inovar é concebida na literatura de empreendedorismo como uma característica do empreendedor, mas de forma contrária desponta neste estudo como de natureza intermitente. Desse modo, os dados empíricos permitem afirmar que o empreendedor internacional (de natureza contínua) atua incrementalmente na internacionalização e a capacidade de inovar (intermitentemente) é apenas expressada em situações pontuais do processo de internacionalização.

Nesse sentido, as propriedades do EI são acentuadas nos eventos marcantes da internacionalização, em que o contexto influencia as ações empreendedoras implementadas. Acredita-se que as forças contextuais, a exemplo da crise internacional de 2008 e falência de concorrentes locais, levaram os dirigentes a não apenas explorarem oportunidades internacionais, como também a transformarem as oportunidades nacionais a favor da internacionalização. Esses achados ampliam o que vem sendo preconizado pelos cientistas de EI quando reconhecem apenas as oportunidades de escopo internacional como essenciais.

No contexto da fruticultura, a capacidade de inovar do empreendedor se volta para o produto e a produção, na busca de conquistar a excelência na qualidade e diferenciação do produto. A exportação de frutas frescas exige certificações internacionais que envolvem ajustes e adequação na organização, sob pena de comprometer a execução das estratégias internacionais.

A dinâmica do setor, igualmente, parece exercer influência na comercialização arrojada dos empreendimentos, dimensão emergente que desponta pelo modo agressivo com que o empreendedor efetua as transações globais, mediante a exigência de adiantamentos, centralização e seleção dos compradores, visando mitigar os riscos. Desse modo, essas evidências mostram a existência de associação entre o ambiente e as dimensões de empreendedorismo internacional.

O empreendedor internacional surge da análise dos dados como uma dimensão permanente no processo de internacionalização. De forma mais específica, as faces constituintes - autóctone, estratégica e funcional – viabilizam a inserção e continuidade do comércio com o exterior. O conhecimento e experiência, considerados como recursos intangíveis e a história de vida expressam a face autóctone do empreendedor nas particularidades inerentes à trajetória desse indivíduo que motivam atitudes para a inserção internacional. Na face estratégica, observa-se a habilidade com pessoas e visão, a primeira revelou-se como crucial no gerenciamento e motivação dos subordinados com vistas a atender as exigências elevadas dos mercados estrangeiros. No que se refere à visão, influencia a

formação das estratégias e a identificação de oportunidades. A participação ativa representa a face funcional desse empreendedor.

Para as empresas analisadas, as redes de relacionamentos dos empreendedores influenciaram sobremaneira as fases de internacionalização. As redes com laços mais fortes estão com os compradores e rivais que fornecem informações estratégicas e se fortalecem com a consolidação de confiança. Então, chama-se a atenção sobretudo ao papel da confiança, elemento essencial na comercialização arrojada, visto que nesse tipo de transação, devido à ausência de contratos formais e quando existem não garantem o cumprimento, as relações sobressaem e asseguram o exercício das exportações.

A gestão e controle de custos apontam como fundamentais na atividade da fruticultura. Há um limiar tênue para o desperdício nas empresas do agronegócio que demanda atenção e a constituição de uma administração comprometida com esse tipo de objetivo. Os dados empíricos revelam que a Agro Melão e Ara Agrícola sempre tiveram a preocupação de deixar a empresa “enxuta” para se tornar competitiva. Os dirigentes da Agrícola Famosa e Special Fruit despertaram para a implementação desse modelo de gestão, após sentirem os impactos da crise internacional de 2008, fato que conduziu a intensificação do controle na Agro Melão e Ara Agrícola.

Na análise inter-dimensional, percebe-se associação entre as dimensões do EI que reforçam o empreendedorismo internacional. Faz-se portanto, uma observação relevante a esse respeito, a existência da relação não está presente isoladamente em cada evento marcante, mas ao longo de todo processo de internacionalização.

O *framework* de empreendedorismo internacional, com base na discussão teórico-empírica traçada, indica categorias fundamentais na consecução de uma internacionalização de sucesso. Além das oito dimensões, o empreendedor deve-se ater às forças ambientais, idiosincrasias da indústria a qual a empresa está inserida, a gestão de custos e estabelecimento de redes com base na confiança.

De uma perspectiva teórica, este estudo faz algumas contribuições para a literatura acadêmica. Em primeiro lugar, é um dos poucos que examina o empreendedorismo internacional em firmas do agronegócio observando as estratégias, o processo de internacionalização e o contexto. A segunda contribuição teórica é a demonstração de oito dimensões típicas do EI, examinando longitudinalmente, aspecto que até o momento não havia sido aprofundado semelhantemente como ocorreu nesta pesquisa. Os resultados deste estudo oferecem acréscimos à literatura existente revelando que a comercialização arrojada e o empreendedor internacional influenciam o processo de internacionalização das empresas.

Sendo essas as conclusões desta investigação, algumas limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos são propostas a seguir.

5.2 Limitações da pesquisa

Estudiosos do campo da Administração Estratégica, geralmente, deparam-se com a dificuldade de obter acesso às informações das organizações (MINTZBERG, 1978), por tratar-se de temática essencial para a permanência das firmas no cenário competitivo. Embora a realização da investigação tenha sido autorizada pelas empresas, com exceção da Agro Melão que pediu sigilo da marca, mas consentiu a divulgação dos dados, sabe-se que temas ligados ao estudo das estratégias organizacionais inibem presidentes e diretores. Reconhece-se que este foi um desafio à realização desta pesquisa.

Os empreendedores/proprietários foram entrevistados, contudo, admite-se que existiam pessoas-chave que não puderam atender, a exemplo dos outros dois sócios da Agrícola Famosa, o gestor financeiro da Agro Melão que trabalha na empresa desde a fundação e os filhos do empresário da Special Fruit, fato que pode ter comprometido alguma passagem da análise de dados.

Outro aspecto que merece registro é a atuação do investigador. Os pesquisadores qualitativos tentam estudar objetivamente o fenômeno. Eles confrontam constantemente suas opiniões e seus preconceitos. O objetivo principal é o de construir conhecimento e não o de dar opinião sobre determinado contexto (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Talvez por isso, Patton (2001) acredite que o ideal é ter na pesquisa qualitativa pesquisadores experientes. Sendo esta, portanto, mais uma limitação, por ser a pesquisadora jovem e a própria insipiência no uso do ATLAS.ti.

No âmbito dos critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa, as transcrições foram enviadas aos 31 entrevistados, seis delas responderam com a afirmação de serem consoantes com o documento recebido, as demais não deram retorno. Desse modo, acredita-se que o reconhecimento de tais limitações contribua para que nas pesquisas futuras possam ser evitadas.

5.3 Sugestões para estudos futuros

A investigação aqui apresentada faz parte das discussões realizadas no grupo de pesquisa da Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE. Esse grupo vem examinando o processo de internacionalização de empresas do Nordeste brasileiro. Para que haja a continuidade e aprofundamento nessa área, é importante recomendar estudos que integrem e ampliem o foco de análise até aqui investigado. Com isso, sugere-se estudar:

- Numa perspectiva sociológica, verificar a existência de algum tipo de influência do gênero e dos valores do empreendedor internacional no processo de internacionalização das empresas. Nesta pesquisa, todos empreendedores internacionais são do gênero masculino;
- As dimensões do empreendedorismo tomando por base a abordagem quantitativa, num recorte longitudinal;
- O eventual tipo de relação existente entre as dimensões de empreendedorismo internacional;
- Empresas com o mesmo porte e de outros setores, exceto aquelas de tecnologia, para verificar semelhanças e diferenças em relação a este estudo;
- A aplicação em outros segmentos do *framework* de empreendedorismo internacional proposto neste trabalho;
- Como a aprendizagem dos empreendedores internacionais influencia o processo de internacionalização.

Durante esta investigação, percebeu-se o quão ainda é negligenciada de estudos, a consideração de múltiplos níveis de análise no EI, concordando com Coviello e Jones (2004). Diante do referencial teórico utilizado neste trabalho, observou-se que poucos autores adotaram esse procedimento metodológico. Desse modo, sugere-se que, em futuras pesquisas sobre o tema, a análise de múltiplos níveis seja realizada.

Referências

ACS, Zoltan; DANA, Léo-Paul; JONES, Marian V. Toward new horizons: the internationalisation of entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 5-12, 2003.

AGRÍCOLA FAMOSA. **Learn more about what our quality is made of**. 2012.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

ARA EMPREENDIMENTOS. **Quem somos empresa**. Disponível em: <
<http://www.araempreendimentos.com.br/Empresa/index.html>>. Acesso em: 28 out. 2012.

AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXY, O. International entrepreneurship and capability development: qualitative evidence and future research directions. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 35, n. 1, p. 11-37, 2011.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

BARBOSA, Gabriela L. **Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A.** 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 131-179.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. **Agronegócio brasileiro: Perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento**. 2006. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/especialagro/EspecialAgroCepea_all.doc>. Acesso em: 11 set. 2011.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across Borders: the transnational solution**. London: Harvard Business School Press, 1989, p. 1-20.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

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

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 121-134, 2010.

CARVALHO, J. M.; MIRANDA, D. L. As exportações brasileiras de frutas: um panorama atual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais...** do XLVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Disponível em:<<http://www.sober.org.br/palestra/13/1300.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2011.

CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and structure. In:_____. **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 2-22, 1972.

CHILD, John; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Role of Trust in International Entrepreneurship. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

COOMBS, J. E.; SADRIEH, F.; ANNAVARJULA, M. Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned – where do we go from here? **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 23-64, 2009.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory Building: what constitutes a Theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12–32, 2011.

COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 485-508, 2004.

COVIELLO, N. E.; MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. The emergence, advance and future pf international entrepreneurship research: an introduction to the special forum. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 625-631, 2011.

DANA, Léo-Paul. **Handbook of research on international entrepreneurship**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. 3. ed. London: Thomson, 2004.

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.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX Encontro da ANPAD, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: EnAnpad, 2006.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: _____ (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 1-38.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DORR, Andrea Cristina; GROTE, U. Demanda por certificação no setor de frutas: estudo de caso do Vale do São Francisco. In: **Anais...** Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, SOBER, 2009, Porto Alegre-RS. SOBER, 2009.

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n.1, p. 9-31, 1980.

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

EASTERBT-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2010.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: HUBER, George P.; VAN DE VEN, Andrew H. (Org.). **Longitudinal field research methods**: studying processes of organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

ETEMAD, Hamid. International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 15–59, 2004.

FAHY, J. Resources and Global Competitive Advantage: A Study of the Automotive Components Industry in Ireland. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2, p. 3-14, 1998.

FARHI, M.; PRATES, D. M.; FREITAS, M. C. P. de; CINTRA, M. A. M. C. A crise e os desafios para a nova arquitetura financeira internacional. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 1, p. 135-138, janeiro-março 2009.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT JÚNIOR, R. E. Tipologia de novos empreendimentos internacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 51-73.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. Desde os Primórdios até hoje em dia: Será que o Empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia? Evolução das Características Empreendedoras de 1983 a 2010. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2011.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. The international entrepreneurial firms' social networks. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 133-145, 2010.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, Abr/Jun, 1999.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, 1997. Cap. 1, p. 21-37.

FREEMAN, Susan; CAVUSGIL, S. Tamer. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 1–40, 2007.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

FREITAG FILHO, A. R. **Estratégias e determinantes da internacionalização de**

pequenas e médias empresas catarinenses: abordagem da teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

FRIESE, S. **Qualitative data analysis with ATLAS.ti.** London: SAGE, 2012.

FUGLSANG, L.; SUNDBO, J. The organizational innovation system: Three modes. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 3, p. 329-344, 2005.

GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, Brasília, 2008. **Anais...** Brasília: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008.

GALIMBERTI, M. F. **Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de software: estudo de casos do Brasil e da França.** 2009. 213f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GALVÃO, A. S. S. **Ciclos econômicos recentes e perspectivas para a região do Submédio Vale do São Francisco com ênfase na fruticultura irrigada.** 2010. 132f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia Aplicada). Programa de Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2010.

GAMA-DA-SILVA, P. C. **Articulação dos interesses públicos e privados no pólo petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas.** 2001. 245f. Tese (Doutorado em Economia). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2001.

GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, Masaaki; LU, Jiangyong. A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 3, p. 377-395. Washington: Apr 2010.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIAMARTINO, Gary A.; MCDOUGALL, Patricia P.; BIRD, Barbara J. International entrepreneurship: the state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 18, v. 1, p. 37-42, 1993.

GLICK, William H. et al. Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments. In: HUBER, George P.; VAN DE VEN, Andrew H. (Org.). **Longitudinal field research methods**: studying processes of organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 126-154.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOODMAN, P. S. Critical issues in doing research that contributes to theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Assocs.). **Doing research that is useful for theory and practice**. Lanham: Lexington Books, 1999. p. 324-345.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-519, 1985.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio S. de; TONEDO, Rudinei T. **Economia brasileira contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRICHNIK, Dietmar. Risk choices in new ventures decisions: experimental evidence from Germany and the United States. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 22-47, 2008.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.

GUBA, Egon. G.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**: Third Edition. London: Sage, 2005. p. 191-215

HACKMAN, J. R. Doing research that makes a difference. In: LAWLER III, E. E. et al. (Assocs.). **Doing research that is useful for theory and practice**. Lanham: Lexington Books, 1999. p. 126-175.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 597-622, 1999.

HALL, R. H. **Organizations**: Structures, processes, and outcomes. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HITT, U. A.; IRELAND, R. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage, 2008.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 2, p. 128-151, 2008.

HOSMER, LaRue Tone. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2, p. 47-57, Fall 1982.

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983. Copyright © 1978.

IBGE. 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/mapas_ibge/pol.php>. Acesso em: 10 abril 2011.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, Dec. 1993.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 632-659, 2011.

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

KELLEY, Donna J.; BOSMA, Niels; AMORÓS, José Ernesto. **Global Entrepreneurship Monitor: 2010 global report**. Babson e Universidad del Desarrollo, 2010.

KEUPP; M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, June, p. 600-633, 2009.

KILDUFF, M.; TSAI, W.; HANKE, R. A paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1031-1048, 2006.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; CAVUSGIL, S. T. International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 27, Issue 2, p. 266-290, March 2012.

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

KOVACS, E. P; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: **Anais...** Cladea, 2005, Santiago de Chile. XL Asamblea Anual de Cladea, 2005.

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

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. Caps. 1-2; 4-5, p. 27-58; p. 89-101.

LAYDER, Derek. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.

LAYDER, Derek. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**, Sage, London, 1998.

LEITE; Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Empreendedorismo internacional: proposição de um framework. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management**, v. 21, n. 1, p. 135-172, Jan 1996.

MAGNOLI, D.; SERAPIÃO JR., C. **Comércio exterior: e negociações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAPA. **Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino**. 2010. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 11 set. 2011.

MAPA. **Informes de produtos**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/informes-de-produtos>>. Acesso em: 17 set. 2011.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach. **IBAR**, v. 20, n. 1, p.126-140, 1999.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

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

MDIC. **Balança comercial brasileira por município**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>>. Acesso em: 13 abril 2011b.

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

MDIC. **Conhecendo o Brasil em números**. 2011. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1312203713.pdf>. Acesso em: 11 set. 2011d.

MDIC. **Balança comercial brasileira e balanço comercial do agronegócio: 1989 a 2010**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>. Acesso em: 11 set. 2011e.

MDIC. **Balança comercial brasileira por município**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>>. Acesso em: 06 novembro 2011f.

MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras**: geral. Disponível em: <
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2413&refr=603>
>. Acesso em: 20 outubro 2012.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MELLO, Renato Cotta de; ROCHA, Angela da; MACULAN, Anne-Marie. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife, 2009. **Anais...** Recife: 3Es, 2009.

MELLO, Renato Cotta de. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software: reconciliando diferentes correntes teóricas**. 2009, 279 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RN, 2009.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Estudo Propositivo Território Do Assú - Mossoró (Rn)**. Natal, 2005.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, Jun. 1985.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, sep. 1982.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n.1, p. 5-25, 2006.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBRI, Alexandre Nabil; SILVA, Newton Siqueira da. Understanding the Entrepreneurial Process: a dynamic Approach. **Brazilian Administration Review - BAR**, v. 7, n. 2, p. 213-226, Apr./June 2010.

NODA, Tomo; BOWER, Joseph L. Strategy making as iterated processes of resource allocation. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, p. 159-192, 1996.

NUMMELA, Niina; SAARENKETO, Sarni; PUUMALAINEN, Kaisu. A global mindset: a prerequisite for successful internationalization? **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 1, p. 51- 64, Mar. 2004.

NUNES, E. M. **Reestruturação agrícola, instituições e desenvolvimento rural no nordeste: as dinâmicas regionais e a diversificação da agricultura familiar no Pólo Assu-Mossoró(RN)**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2009, p. 120-122.

OLIVEIRA, Brigitte R. B. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do grupo Fruitfort.** 2007, 212f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2007.

OLIVEIRA, Maria de Fátima Silva. El concepto del emprendedorismo: ¿todavía un problema?. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2011.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005a.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005b.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. The internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005c.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods.** California: Sage Publication, 2001.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006. Copyright © 1959.

PEREIRA, Otaviano. **O que é teoria.** 2a. reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2003.

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

PETERSON, R. Understanding and encouraging entrepreneurship internationally. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 2, p. 1-7, April 1988.

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

POLL, Heloísa et al. **Anuário brasileiro da fruticultura 2011**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz.

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

PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, Winter, Special Issue, p. 95-117, 1991.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In:_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 167-208.

QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

RAMOS, Pedro (Org.). **Dimensões do agronegócio brasileiro: políticas, instituições e perspectivas**. Brasília: MDA, 2007. Disponível em: <www.mda.gov.br>. Acesso em: 11 set. 2011.

RENNIE, Michael W. Born Global. **The McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

ROCHA, A. P. B. **Expansão urbana de Mossoró (período de 1980 a 2004): geografia dinâmica e reestruturação do território**. Natal-RN: EDUFRN Editora da UFRN, 2005.

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

ROSSI, Denise Leitoguinho. **Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988. Copyright © 1938.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SEBRAE. **Anuário do trabalho**: na micro e pequena empresa 2010/1011. 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuSebraeMicroPeqEmp/anuuarioSebrae10-11.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

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

SEMIÁRIDO. **O semiárido**. 2011. Disponível em: <<http://www.semiarido.org.br/texto/2/0/semiarido>>. Acesso em: 10 abril 2011.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan.2000.

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

SILVA, Roberto Marinho Alves da. Entre o Combate à Seca e a Convivência com o Semi-Árido: políticas públicas e transição paradigmática. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, n. 3, p. 466-485, jul-set. 2007. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1042>. Acesso em: 30 set. 2009.

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Pequeno Porte do Setor Moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a Ótica do

Empreendedor. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: 3Es, 2007.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SPECIAL FRUIT. Disponível em:<<http://www.fazendaspecialfruit.com/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

SOHN, A. P. L.; LENZI, F. C.; KIEZEL, M. D. A Presença do Espírito Empreendedor no Processo de Formulação de Estratégias de Internacionalização da Datasul. In: XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: EnAnpad, 2004.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUTTON, Robert I., STAW, Barry M. O que não é teoria. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p. 74-84, jul/set, 2003.

STAKE, Robert E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.

STRIKEHOLD. **Semi-Arid / Multi-Terrain Camouflage for 21st Century Conflicts**. 2010. Disponível em:< <http://strikehold.wordpress.com/2010/04/25/semi-arid-multi-terrain-camouflage-for-21st-century-conflicts/>>. Acesso em: 13 abril 2011.

TAJEDDINI, K.; MUELLER, S. L. Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: a comparative study of techno-entrepreneurs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p.1-25, 2009.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123- 145.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.; TONDOLO, R. da R. P. Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: O Caso da Vinícola Miolo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

TÜV RHEINLAND NO BRASIL. **Alimentos**. 2012. Disponível em: <<http://www.tuvbrasil.com.br/alimentos.asp>>. Acesso em: 17 out. 2012.

VAN DE VEN, A. H. Nothing is quite so practical as a good theory. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 486-489, 1989.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue Summer, p. 169-188, 1992.

VENKATARAMAN, Sankaran; SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas; FORSTER, William R. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 191-207, 1966.

WELCH, Catherine; WELCH, Lawrence S. Broadening the concept of international entrepreneurship: internationalization, networks and politics. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, p. 217-237, Sep. 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-84, jul/set, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization theory from Chester Barnard to the present and beyond**. Expanded Edition. New York: Oxford University Press, 1995, p. 207-256.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks: Sage, 2007, p. 130-147.

WRIGHT, Richard W.; DANA, Léo-Paul. Changing paradigms of international entrepreneurship strategy, **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 135-152, 2003.

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

ZAHRA, Shaker A. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20–28, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) **Strategic entrepreneurship, creating a new mindset**. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002.

APÊNDICE A – OBJETIVOS X APORTE TEÓRICO

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Base Teórica
Elaborar um <i>framework</i> analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura.	Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização	<p><i>Eventos marcantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo (VAN DE VEN, 1993) ▪ Processo de internacionalização (MELIN, 1992) ▪ Estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987; ZAHRA; GEORGE, 2002) ▪ Modos de entrada (ROOT, 1994; SHARMA; ERRAMILI, 2004; ZAHRA; GEORGE, 2002) ▪ Contexto (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006).
	Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas	<p><i>Dimensões</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; PETERSON, 1988; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) ▪ Redes de relacionamentos (CHILD; RODRIGUES, 2007; FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; WRIGHT; DANA, 2003) ▪ Atitude face ao risco (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GRICHNIK, 2008; LUMPKIN; DESS, 1996; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009) ▪ Inovação (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2010; MTIGWE, 2006; SCHUMPETER, 1988) ▪ Desenvolvimento de recursos (BARNEY, 2002; GRIFFITH; HARVEY, 2001; KEUP; GASSMANN, 2009) ▪ Propensão à adaptação (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010)
	Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional	<p><i>Ações empreendedoras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Influência do empreendedor na internacionalização (MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDUGALL, 1994; ROSSI, 2008) ▪ Contexto (MTIGWE, 2006) ▪ Dimensões (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002)
	Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional	<p><i>Empreendedorismo Internacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No contexto internacional (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002) ▪ No contexto nacional (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ROSSI, 2008)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO (AGRÍCOLA FAMOSA)

Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciências Administrativas - DCA
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Luiz Roberto Barcelos, sócio da empresa Agrícola Famosa, sendo conhecedor do tema da pesquisa de doutorado em Administração realizada por Yákara Vasconcelos Pereira Leite na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, AUTORIZO, a divulgação do nome da empresa no texto da tese de doutorado e de artigos decorrentes dessa investigação.

Mossoró, 27 de 6 de 2012.

Assinatura: _____



APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (SPECIAL FRUIT)

Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciências Administrativas - DCA
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Suemi Kashiyama, Cargo:
Diretor Presidente da empresa SPECIAL Fruit, sendo
conhecedor do tema da pesquisa de doutorado em Administração realizada por Yákara
Vasconcelos Pereira Leite na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE,
Autorizo, a divulgação do nome da empresa no texto da tese
de doutorado e de artigos decorrentes dessa investigação.

juazeiro, 11 de julho de 2012.

Assinatura: _____



APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO (ARA AGRÍCOLA)

Documento Protocolar de Pesquisa (Termo de Consentimento)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciências Administrativas - DCA
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Antônio Pereira de Lucena, Cargo: Diretor geral da empresa ARA Agrícola, sendo conhecedor do tema da pesquisa de doutorado em Administração realizada por Yákara Vasconcelos Pereira Leite na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Autoriza, a divulgação do nome da empresa no texto da tese de doutorado e de artigos decorrentes dessa investigação.

Petrolina, 12 de julho de 2012.

Assinatura: 

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESAS

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os principais executivos das empresas pesquisadas. Com auxílio destas entrevistas e da pesquisa documental, será realizada uma análise por empresa por meio de utilização do software Atlas TI.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca do processo de internacionalização.

Objetivo geral

Elaborar um *framework* analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura.

Objetivos específicos

- (OE1) Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização;
- (OE2) Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas;
- (OE3) Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional;
- (OE4) Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional.

Objetivo específico

(OE1) Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização

1. Faça uma breve descrição do histórico da empresa.
2. Descreva o histórico de sua internacionalização (MELIN, 1992), enfatizando os momentos cruciais para as estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987).
3. Que motivos levaram a empresa à primeira operação internacional? Ao longo do tempo, que motivos foram percebidos para inserção em novos mercados? (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; HYMER, 1983; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; MCDUGALL, 1989; PORTER, 1999; ROOT, 1994; VERNON, 1966; WELCH; WELCH, 2004).
4. Como a empresa obteve informações sobre o comércio internacional e mercados potenciais? Como vem mantendo essa forma de obtenção de informações desde o início da percepção de potencialidade para exportações?
5. Descreva como a empresa lidou, ao longo do tempo, com as diferenças no comportamento do consumidor, idioma, sistema legal e relações de trabalho a cada novo país que ingressava.
6. Qual a influência da indústria e da concorrência no processo de internacionalização da empresa? (PORTER, 1991) Como a empresa considera a sua velocidade de internacionalização, comparada com a concorrência?
7. Qual a influência do mercado local no processo de internacionalização da empresa? (PORTER, 1991).
8. O contexto influenciou as ações dos empreendedores? Como? Quando? (MTIGWE, 2006).
9. Quais foram os modos de entrada nos países anfitriões, tomando por base o início até os dias atuais? Por quê? Como?
10. Quais são os elementos essenciais para a consolidação da empresa no exterior? (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).
11. Por que possuem destaque? (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).
12. Diante da sua experiência, o que você indicaria a um iniciante? Por quê?

Objetivo específico

(OE2) Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas

1. Quais foram os principais eventos que influenciaram positiva e negativamente a internacionalização da empresa ao longo dos anos? Por favor, explique em detalhes.
2. Quem foram os principais envolvidos dentro da empresa?
3. Qual a importância e influência do empreendedor ao longo do processo de internacionalização?
4. Quais ações empreendedoras foram essenciais para a realização de negociações internacionais?
5. Como se mantiveram os processos gerenciais ao longo do tempo?

Objetivo específico

(OE3) Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional

Propensão à adaptação

1. Para se internacionalizar, a empresa precisou fazer alguma adaptação? Quais? Por quê? (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).
2. Essas mudanças possuem alguma relação com as decisões comprometidas com as redes de relacionamento, a aprendizagem, a confiança e a exploração de contingência? (JOHANSON; VAHLNE, 2009).
3. Alguma modificação foi realizada na estrutura devido às estratégias internacionais? (CHANDLER, 1998; ROSSI, 2008).
4. Essas adaptações foram resultado de atitudes pró-ativas ou reativas por parte dos empreendedores? (MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ROSSI, 2008).
5. A gestão é flexível e ágil frente às demandas internacionais? (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004).
6. Qual é o papel do contexto, inclusive de práticas da concorrência e de outras organizações?
7. Existem outros fatores relevantes? Quais? Por quê?

Redes de relacionamentos

8. Qual foi o papel das redes de relacionamentos na identificação de oportunidades, no acesso ao conhecimento, na realização de inovações e na obtenção de recursos? (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).
9. Com quem é formada a sua rede? Como colaboram na internacionalização? (WOOTEN; HOFFMAN, 2007; WRIGHT; DANA, 2003).
10. Em algum momento, a relação com as redes influenciou a percepção dos riscos com o mercado internacional? Como? (GRANOVETTER, 1985; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; WILLIAMSON, 1995).
11. Como é a confiança e o comprometimento com essas redes? (CHILD; RODRIGUES, 2007; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 2009; MORGAN; HUNT, 1994).
12. Como é a colaboração nas redes? (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Oportunidades internacionais

13. Quais foram as principais oportunidades internacionais identificadas? Como foi possível explorá-las? Quais foram as maiores dificuldades? (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).
14. Quem foram as pessoas que as identificaram e exploraram? (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; PETERSON, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VERNON, 1966).
15. Quais eram as expectativas? (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).
16. Quais riscos estavam relacionados a essas oportunidades? (LAM; WHITE, 1999).

Capacidade de inovar

17. De alguma forma a inovação colaborou na internacionalização (produtos, processos, gestão...)? (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2010; MTIGWE, 2006; SCHUMPETER, 1988).
18. Existe algum gestor que se destaca nesse processo de inovação? Quem? Como? (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).
19. Caso tenha implementado inovações, que tipo de vantagem sobre a concorrência, a empresa passou a ter? (HAGE, 1999; PORTER, 1999).

Atitude face ao risco

20. Há nos empreendedores da empresa propensão a enfrentar riscos? Poderia explicar? (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GRICHNIK, 2008; LUMPKIN; DESS, 1996; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).
21. Quais são esses riscos? (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SHARMA; ERRAMILI, 2004).
22. Como a empresa lida com os riscos? (LAM; WHITE, 1999; MELIN, 1992; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

23. De que modo os riscos do agronegócio e da fruticultura influenciam a internacionalização? (RAMOS, 2007; WELCH; WELCH, 2004).

Desenvolvimento de recursos competitivos

24. Ao longo do tempo, quais recursos foram fundamentais para a internacionalização? (BARNEY, 2002; GRIFFITH; HARVEY, 2001; KEUPP; GASSMANN, 2009).

25. Como os empreendedores obtiveram recursos competitivos? (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

26. Como eles os gerenciam? (BARTLETT; GLOSBAL, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1966).

27. Existe alguma vantagem em ter determinados recursos quando comparados aos da concorrência? (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

28. Pode-se considerar que a empresa tem sucesso na internacionalização? Como? Quais são as causas?

29. Tendo em vista a trajetória de internacionalização, indique quando as ações empreendedoras foram relevantes nesse processo? Como? Por quê? (MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ROSSI, 2008).

30. Quais foram os fatores determinantes nessa influência? Como? Por quê? (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Objetivo específico

(OE4) Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional

1. Para se adaptar, a empresa precisou enfrentar riscos? Quais? Como?
2. Para se adaptar, a empresa utilizou as redes de relacionamentos? Quais? Como?
3. A adaptação ocorreu para explorar oportunidades? Quais? Como?
4. A adaptação ocorreu devido à implementação de inovação? Quais? Como?
5. Como a empresa trabalhou os recursos devido à adaptação? Quais? Como?
6. As redes de relacionamento influenciaram a percepção de riscos? Quais? Como?
7. O modo de enfrentar riscos influencia a exploração de oportunidades? Quais? Como?
8. Os riscos influenciam a inovação? Quais? Como?
9. Os riscos influenciam o desenvolvimento de recursos competitivos? Quais? Como?
10. As redes trouxeram alguma oportunidade de negócio? Quais? Como?
11. As redes favoreceram a implementação de inovações? Quais? Como?
12. As redes favoreceram o desenvolvimento de recursos? Quais? Como?
13. Há relação entre a exploração de oportunidades e a inovação? Como?
14. Qual a relação entre as oportunidades internacionais e a exploração de recursos? Como?
15. Qual é o papel dos recursos competitivos para inovar?

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ORGANIZAÇÕES RELACIONADAS AO SETOR FRUTÍCOLA

Orientações gerais: este roteiro de entrevista deve ser aplicado com os principais representantes de organizações que inter-relacionam com a fruticultura no semiárido brasileiro.

No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo e tempo na função);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca do processo de internacionalização.

Objetivo geral

Elaborar um *framework* analítico de empreendedorismo internacional de empresas da fruticultura.

Objetivos específicos

- (OE1) Analisar as fases e os eventos marcantes ao longo do processo de internacionalização;
 (OE2) Investigar a influência do contexto no processo de internacionalização das empresas pesquisadas;
 (OE3) Verificar quais dimensões constituem o empreendedorismo internacional;
 (OE4) Analisar a existência de relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional.

- 1 Quais são as principais características do comércio internacional de frutas?
- 2 Quais são as empresas de maior destaque?
- 3 O que uma empresa de sucesso precisa ter para exportar?
- 4 Como ocorre a concorrência nesse setor?
- 5 Desde quando você atua nesse segmento?
- 6 Quais são os maiores desafios?
- 7 Quais são as oportunidades?

APÊNDICE G – MODELO DO DIÁRIO DE CAMPO DIGITAL

COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS DA TESE
TEMA: EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL
DOUTORANDA: YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE
ORIENTADOR: PROF. Dr. WALTER MORAES

DATA:

LOCAL:

INÍCIO: às min.

DURAÇÃO:

ENTREVISTADO:

CARGO:

ORGANIZAÇÃO:

TELEFONE:

E-MAIL:

OBJETIVOS DA CONVERSA:

Obs.:

RELATOS:

APÊNDICE H – RELATÓRIO DO ATLAS.ti (POR DATA DE CRIAÇÃO)

All objects sorted by creation date

HU: Tese Empreendedorismo Internacional 39
 File: [C:\Yákara\Doutorado UFPE\Após qualificação\Aná...Tese Empreendedorismo Internacional 39.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2012-11-10 18:18:02

Editing period : 59 days
 First object created: 2012-09-08 17:51:54 (HU: Tese Empreendedorismo Internacional 39)
 Last object created: 2012-11-07 00:28:21 (Code-Link: CAUSA)

(2012-09-08 17:51:54) HU: Tese Empreendedorismo Internacional 39
 (2012-09-08 19:35:51) Primary Doc: P 1: Entrevistado RNeCE 1_04 06 2012.rtf {52}
 (2012-09-08 19:36:33) Primary Doc: P 2: Entrevistado RNeCE 2_11 06 2012.rtf {179}
 (2012-09-08 19:37:15) Primary Doc: P 3: Entrevistado RNeCE 3_18 06 2012.rtf {54}
 (2012-09-08 19:37:50) Primary Doc: P 4: Entrevistado RNeCE 4_20 06 2012.rtf {76}
 (2012-09-08 19:38:21) Primary Doc: P 5: Entrevistado RNeCE 5_21 06 2012.rtf {37}
 (2012-09-08 19:38:55) Primary Doc: P 6: Entrevistados RNeCE 6, 7 e 8_21 06 2012.rtf {121}
 (2012-09-08 19:39:29) Primary Doc: P 7: Entrevistado RNeCE 9_26 06 2012.rtf {54}
 (2012-09-08 19:40:00) Primary Doc: P 8: Entrevistado RNeCE 10_26 06 2012.rtf {34}
 (2012-09-08 19:40:46) Primary Doc: P 9: Entrevistado RNeCE 11_27 06 2012.rtf {60}
 (2012-09-08 19:41:23) Primary Doc: P10: Entrevistado RNeCE 12_27 06 2012.rtf {11}
 (2012-09-08 19:41:51) Primary Doc: P11: Entrevistado RNeCE 13_28 06 2012.rtf {86}
 (2012-09-08 19:42:20) Primary Doc: P12: Entrevistado RNeCE 14_03 07 2012.rtf {72}
 (2012-09-08 19:42:55) Primary Doc: P13: Entrevistado RNeCE 15_04 07 2012.rtf {82}
 (2012-09-08 19:43:22) Primary Doc: P14: Entrevistada PEeBA 16_09 07 2012.rtf {98}
 (2012-09-08 19:44:15) Primary Doc: P15: Entrevistado PEeBA 17_09 07 2012.rtf {40}
 (2012-09-08 19:44:51) Primary Doc: P16: Entrevistados PEeBA 18 e 19_09 07 2012.rtf {37}
 (2012-09-08 19:45:52) Primary Doc: P17: Entrevistado PEeBA 20_10 07 2012.rtf {52}
 (2012-09-08 19:46:24) Primary Doc: P18: Entrevistada PEeBA 21_10 07 2012.rtf {27}
 (2012-09-08 19:46:49) Primary Doc: P19: Entrevistado PEeBA 22_10 07 2012.rtf {46}
 (2012-09-08 19:47:13) Primary Doc: P20: Entrevistado PEeBA 23_11 07 2012.rtf {34}
 (2012-09-08 19:47:22) Primary Doc: P21: Entrevistada PEeBA 24_11 07 2012.rtf {125}
 (2012-09-08 19:47:53) Primary Doc: P22: Entrevistado PEeBA 25_11 07 2012.rtf {128}
 (2012-09-08 19:48:25) Primary Doc: P23: Entrevistado PEeBA 26_11 07 2012.rtf {46}
 (2012-09-08 19:48:37) Primary Doc: P24: Entrevistado PEeBA 27_12 07 2012.rtf {136}
 (2012-09-08 19:48:45) Primary Doc: P25: Entrevistado PEeBA 28_12 07 2012.rtf {27}
 (2012-09-09 00:25:50) Memo: Descrição da unidade hermenêutica: Tese empreendedorismo internacional {0-Co} - Super
 (2012-09-09 11:30:11) Quotation: 1:1 Ele era empregado da Maísa. Ai.. (85:85)
 (2012-09-09 11:30:11) Code: CE e RN -MAISA e Nolem concorrência {8-0}~
 (2012-09-09 11:55:03) Quotation: 1:2 Plantar pra exportar. E ele fo.. (105:105)
 (2012-09-09 12:01:20) Code: CE e RN - Localização_área livre de praga (moscas) {3-0}
 (2012-09-09 12:01:20) Quotation: 1:3 aproveitar a guia: distância d.. (126:126)
 (2012-09-09 12:04:55) Quotation: 1:4 Então assim, o contato com cui.. (153:153)
 (2012-09-09 12:12:48) Quotation: 1:5 Porque que quando se fala em e.. (198:199)
 (2012-09-09 12:12:48) Code: Geral - Mercado da fruticultura {9-0}
 (2012-09-09 12:17:03) Code: CE e RN - Contexto: Crise de 2008 -doméstico x internacional {4-0}
 (2012-09-09 12:17:03) Quotation: 1:6 Os produtores, por esses últim.. (217:217)
 (2012-09-09 12:18:31) Quotation: 1:7 Então assim, o mercado naciona.. (221:221)
 (2012-09-09 12:20:21) Code: CE e RN -Coordenação do setor {21-0}
 (2012-09-09 12:20:21) Quotation: 1:8 Aqui, tem um pouco do COEX que.. (224:225)
 (2012-09-09 12:22:14) Quotation: 1:9 A gente chama grupo de japones.. (231:231)
 (2012-09-09 12:22:14) Code: CE e RN -Concorrência nacional {5-0}
 (2012-09-09 12:22:39) Quotation: 1:10 Esse pessoal assim é um exempl.. (235:235)
 (2012-09-09 14:22:09) Quotation: 1:11 Existe um grupo maior que é po.. (333:333)
 (2012-09-09 14:27:51) Quotation: 1:12 negócio, que muita gente deixo.. (361:361)
 (2012-09-09 14:29:49) Code: CE e RN -Custo elevado {7-0}

- (2012-09-09 14:29:49) Quotation: 1:13 O que é que a gente está pensa.. (363:363)
- (2012-09-09 14:30:20) Quotation: 1:14 Então tem que resolver a quest.. (364:365)
- (2012-09-09 14:30:48) Quotation: 1:15 Então assim, o desafio realmen.. (366:366)
- (2012-09-09 14:31:55) Quotation: 1:16 Porque veja bem: produtor de m.. (372:373)
- (2012-09-09 14:32:34) Quotation: 1:17 E vocês produzem um produto de.. (376:376)
- (2012-09-09 14:32:34) Code: CE e RN -Qualidade {6-0}
- (2012-09-09 14:33:14) Quotation: 1:18 Porque é muita gente né? No Va.. (381:381)
- (2012-09-09 14:33:58) Quotation: 1:19 Lá são o que? 100mil hectares .. (385:386)
- (2012-09-09 14:34:27) Quotation: 1:20 Mas é um grupo muito organizad.. (390:391)
- (2012-09-09 14:35:08) Quotation: 1:21 Os donos. Todos têm técnicos, .. (394:395)
- (2012-09-09 14:36:24) Code: Geral - concentração de cultura - exportação {6-0}
- (2012-09-09 14:36:24) Quotation: 1:22 Porque a questão da monocultur.. (402:403)
- (2012-09-09 14:37:08) Quotation: 1:23 Porque só a monocultura, tradi.. (405:405)
- (2012-09-09 14:38:24) Code: CE e RN - Localização {6-0}
- (2012-09-09 14:38:24) Quotation: 1:24 Por exemplo: nós temos solos. .. (418:419)
- (2012-09-09 14:39:11) Code: VSF - Transporte {8-0}
- (2012-09-09 14:39:11) Quotation: 1:25 Nós estamos perto de quantos p.. (421:421)
- (2012-09-09 14:39:24) Quotation: 1:26 O pessoal de Petrolina pra exp.. (422:422)
- (2012-09-09 14:40:09) Quotation: 1:27 Então o Rio Grande do Norte es.. (429:430)
- (2012-09-09 14:40:36) Quotation: 1:28 Né? Porque ele vem... O pessoa.. (433:435)
- (2012-09-09 14:42:23) Quotation: 1:29 No Rio Grande do Norte tem os .. (462:463)
- (2012-09-09 14:43:00) Quotation: 1:30 Então o Rio Grande do Norte é .. (469:469)
- (2012-09-09 14:47:34) Quotation: 2:1 Claro, a gente trabalha o ano .. (37:37)
- (2012-09-09 14:47:34) Code: CE e RN -Safra do melão {2-0}
- (2012-09-09 14:48:01) Quotation: 2:2 E a safra nada é mais do que e.. (38:38)
- (2012-09-09 14:51:30) Quotation: 2:3 Por exemplo: a Agrícola hoje e.. (40:40)
- (2012-09-09 14:51:50) Quotation: 2:4 (40:40)
- (2012-09-09 14:53:00) Quotation: 2:5 A Agrícola diversificou os pro.. (48:51)
- (2012-09-09 14:55:19) Quotation: 2:6 Não, a história é bem simples... (59:59)
- (2012-09-09 14:55:54) Quotation: 2:7 são dois caras de São Paulo qu.. (60:61)
- (2012-09-09 15:01:32) Code: AF - A. f. ao risco {8-16}
- (2012-09-09 15:02:57) Quotation: 2:11 Dez anos depois, em 2005, pouc.. (71:71)
- (2012-09-09 15:04:57) Quotation: 2:12 (72:73)
- (2012-09-09 15:08:01) Quotation: 2:13 Eu acho que foi a visão comerc.. (78:78)
- (2012-09-09 15:08:01) Code: AF - P. à adaptação {9-10}
- (2012-09-09 15:10:07) Quotation: 2:14 E o que acontece é que eles me.. (80:80)
- (2012-09-09 15:10:07) Code: AF - Capacidade de inovar {5-7}
- (2012-09-09 15:11:00) Quotation: 2:15 galia e cantaloupe, então, ela.. (81:81)
- (2012-09-09 15:11:38) Quotation: 2:16 Eles entraram com o teste, coi.. (82:82)
- (2012-09-09 15:13:28) Quotation: 2:17 E grande parte desse aumento t.. (83:84)
- (2012-09-09 15:14:22) Quotation: 2:18 Logicamente pela base de produ.. (84:84)
- (2012-09-09 15:15:42) Quotation: 2:19 95, com a incorporação dela da.. (90:90)
- (2012-09-09 15:16:24) Quotation: 2:20 Então, ela nunca parou né? Mes.. (90:90)
- (2012-09-09 15:16:24) Code: AF - Evento 7 - Crise e consequências (2008) {12-9}
- (2012-09-09 15:16:48) Quotation: 2:21 Ela exportou pra Argentina, um.. (96:96)
- (2012-09-09 15:17:47) Quotation: 2:22 Exatamente. Mas ela já tinha u.. (99:100)
- (2012-09-09 15:18:52) Code: AF - Redes de relacionamentos {7-11}
- (2012-09-09 15:24:45) Memo: AF-Link- Oportunidade x redes x desenvolvimento de recursos {2-Me} - Super
- (2012-09-09 15:59:32) Quotation: 2:23 A mãe era boliviana, o pai era.. (121:121)
- (2012-09-09 16:00:33) Quotation: 2:24 Ele se formou em direito e foi.. (122:123)
- (2012-09-09 16:01:15) Quotation: 2:25 O Luiz é um cara muito bem pre.. (124:124)
- (2012-09-09 16:04:55) Quotation: 2:26 Muito bem relacionado politica.. (127:128)
- (2012-09-09 16:06:55) Quotation: 2:28 Luiz é um cara de visão. Ele n.. (143:143)
- (2012-09-09 16:07:24) Quotation: 2:29 Ele consegue unir todos os dep.. (144:145)
- (2012-09-09 16:08:43) Quotation: 2:30 ele sabe se pronunciar muito b.. (155:155)
- (2012-09-09 16:09:34) Quotation: 2:31 Desde os primórdios a Agrícola.. (161:161)
- (2012-09-09 16:10:32) Quotation: 2:32 O Carlo é um vendedor nato. (167:167)
- (2012-09-09 16:11:21) Quotation: 2:33 Então é muito bom trabalhar co.. (170:170)
- (2012-09-09 16:11:55) Quotation: 2:34 O Carlo está sempre procurando.. (171:171)
- (2012-09-09 16:13:24) Code: AF - Evento 9 - Diversificação (2009) {9-7}
- (2012-09-09 16:13:24) Quotation: 2:35 (172:172)
- (2012-09-09 16:13:48) Quotation: 2:36 Então a Agrícola se pulverizou.. (173:174)
- (2012-09-09 16:14:35) Quotation: 2:37 Então, comercialmente, entende.. (175:175)
- (2012-09-09 16:15:29) Quotation: 2:38 Ele terminou o segundo grau e .. (176:176)
- (2012-09-09 16:17:00) Code: AF - Desenvolvimento de recursos_língua estrangeira {5-2}

(2012-09-09 16:17:00) Quotation: 2:39 Italiano, perfeito. Inglês, mu.. (179:181)

(2012-09-09 16:19:04) Quotation: 2:41 Hoje por exemplo ele já está n.. (181:183)

(2012-09-09 16:22:30) Quotation: ~2:43 Sempre foi assim. E ele criava.. (188:189)

(2012-09-09 16:24:29) Quotation: 2:44 E o Carlo desenvolveu um mecan.. (190:192)

(2012-09-09 16:24:54) Code: AF - Comercialização arrojada {9-9}

(2012-09-09 16:25:19) Quotation: 2:45 Então o fator venda, de vender.. (193:193)

(2012-09-09 16:26:59) Quotation: 2:46 Grande parte do nosso negócio .. (201:201)

(2012-09-09 16:33:26) Quotation: 2:47 Antes desse... Antes do Carlo,.. (202:208)

(2012-09-09 16:34:47) Quotation: 2:48 Mas o Carlo não só conseguiu b.. (209:210)

(2012-09-09 16:35:56) Quotation: 2:49 Eu acho que a primeira safra, .. (215:215)

(2012-09-09 16:38:26) Code: AF - Evento 6 - Mudança na distribuição (2005-2007) {8-8}

(2012-09-09 16:38:26) Quotation: 2:50 Eu te digo que o Carlo começou.. (219:219)

(2012-09-09 16:40:26) Quotation: 2:51 E ele mudou, ele mudou a forma.. (222:223)

(2012-09-09 16:41:28) Quotation: 2:52 O Carlo começou... Ele conseguiu.. (225:227)

(2012-09-09 16:42:45) Quotation: 2:53 Depois que a Nolem e a MAISA q.. (229:229)

(2012-09-09 16:58:43) Quotation: 2:54 Balançou! Balançou a credibili.. (232:236)

(2012-09-09 17:28:23) Quotation: 2:55 Mas foi todo um trabalho de ma.. (239:240)

(2012-09-09 17:28:23) Code: AF - Evento 8 - Falência da Nolem e Del Monte (2009) {13-9}

(2012-09-09 17:28:32) Quotation: 2:56 Balançou! Balançou a credibili.. (232:236)

(2012-09-09 18:52:09) Quotation: 2:57 Logicamente o COEX ajudou muit.. (243:243)

(2012-09-09 18:55:12) Code: AF - Redes de relacionamentos_confiança {10-3}

(2012-09-09 18:55:12) Quotation: 2:58 A verdade é que a Agrícola hoj.. (246:246)

(2012-09-09 18:57:11) Quotation: 2:59 Ele está sempre em busca de no.. (257:257)

(2012-09-09 19:14:55) Quotation: 2:60 Então adquirir aquela fazenda .. (275:275)

(2012-09-09 19:15:59) Quotation: 2:61 (278:279)

(2012-09-09 19:16:56) Code: AF - Empreendedor internacional_participação ativa {7-2}

(2012-09-09 19:16:56) Quotation: 2:62 Hoje eles moram em Fortaleza. .. (282:282)

(2012-09-09 19:19:30) Quotation: 2:63 quando ele entendeu que a empr.. (295:297)

(2012-09-09 19:21:36) Quotation: 2:64 Ele incorporou, ele ia atrás. .. (300:300)

(2012-09-09 19:30:28) Quotation: 2:65 Então em 2002 entrou uma peça .. (301:301)

(2012-09-09 19:30:28) Code: AF - Evento 5 - Contratação agrônomo especializado (2002) {8-7}~

(2012-09-09 19:30:48) Quotation: 2:66 O Marcone é diretor de produçã.. (302:302)

(2012-09-09 19:32:27) Quotation: 2:67 Mas por que o Marcone? Porque .. (304:308)

(2012-09-09 19:34:28) Quotation: 2:68 Ele era de lá. Da MAÍSA ele ve.. (311:312)

(2012-09-09 19:36:13) Code: AF - Desenvolvimento de recursos_qualidade {11-7}

(2012-09-09 19:37:42) Quotation: 2:70 O Marcone junto com Richard ta.. (318:319)

(2012-09-09 19:38:16) Quotation: 2:71 Então, para um importador, par.. (322:322)

(2012-09-09 19:48:07) Quotation: 2:73 Mas ela não teria ainda, se nã.. (343:343)

(2012-09-09 19:50:12) Quotation: 2:74 Então realmente a quantidade n.. (343:343)

(2012-09-09 19:52:53) Quotation: 2:75 A verdade é que os nossos conc.. (343:344)

(2012-09-09 19:56:46) Quotation: 2:76 E o que começamos a agregar va.. (350:352)

(2012-09-09 19:59:29) Quotation: 2:77 O Carlo entendeu que pra ele s.. (365:366)

(2012-09-09 20:00:43) Quotation: 2:78 (367:367)

(2012-09-09 20:09:44) Quotation: 2:79 O Carlo entendeu também que um.. (368:369)

(2012-09-09 20:10:34) Quotation: 2:80 O material humano da Agrícola .. (370:370)

(2012-09-09 20:12:36) Quotation: 2:81 A partir de 2007, acho que ele.. (373:373)

(2012-09-09 20:16:40) Quotation: 2:84 A quase quebra da União Europé.. (391:391)

(2012-09-09 20:17:53) Quotation: 2:85 (394:394)

(2012-09-09 20:18:30) Quotation: 2:86 Naquela época, a crise começou.. (395:396)

(2012-09-09 20:20:01) Quotation: 2:87 Você tinha que ter um plano de.. (397:398)

(2012-09-09 20:20:45) Quotation: 2:88 O Carlo também naquela época, .. (399:399)

(2012-09-09 20:22:22) Quotation: 2:89 Não é nem bola de cristal, ele.. (406:408)

(2012-09-09 20:22:22) Code: AF - Comercialização arrojada_fonte de informações {6-3}

(2012-09-09 20:23:07) Quotation: 2:90 Nós não sentimos tanto, porque.. (409:411)

(2012-09-09 20:26:12) Quotation: 2:92 E outro fator que em 2007, com.. (424:424)

(2012-09-09 20:33:19) Quotation: 2:93 Então a Agrícola entrou num pr.. (425:425)

(2012-09-09 20:34:09) Code: AF - Evento 11 - Foco no mercado interno (2010) {8-8}

(2012-09-09 20:36:39) Quotation: 2:94 (425:425)

(2012-09-09 20:38:11) Quotation: 2:95 (426:426)

(2012-09-09 20:38:58) Quotation: 2:96 Então 2007, foi quando ele tev.. (427:428)

(2012-09-09 20:39:43) Quotation: 2:97 2007 começou também a diversif.. (431:432)

(2012-09-09 20:39:56) Quotation: 2:98 Em 2009, começou o processo de.. (433:433)

(2012-09-09 20:42:15) Quotation: 2:99 Totalmente outra lógica. A gen.. (436:439)

...

APÊNDICE I – RELATÓRIO DO ATLAS.ti (POR AGRUPAMENTO)

List of all objects

HU: Tese Empreendedorismo Internacional 39
 File: [C:\Yákara\Doutorado UFPE\Após qualificação\Aná...\Tese Empreendedorismo Internacional 39.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2012-11-10 18:22:12

HU

Tese Empreendedorismo Internacional 39

Primary Docs

P 1: Entrevistado RNeCE 1_04 06 2012.rtf {52}
 P 2: Entrevistado RNeCE 2_11 06 2012.rtf {179}
 P 3: Entrevistado RNeCE 3_18 06 2012.rtf {54}
 P 4: Entrevistado RNeCE 4_20 06 2012.rtf {76}
 P 5: Entrevistado RNeCE 5_21 06 2012.rtf {37}
 P 6: Entrevistados RNeCE 6, 7 e 8_21 06 2012.rtf {121}
 P 7: Entrevistado RNeCE 9_26 06 2012.rtf {54}
 P 8: Entrevistado RNeCE 10_26 06 2012.rtf {34}
 P 9: Entrevistado RNeCE 11_27 06 2012.rtf {60}
 P10: Entrevistado RNeCE 12_27 06 2012.rtf {11}
 P11: Entrevistado RNeCE 13_28 06 2012.rtf {86}
 P12: Entrevistado RNeCE 14_03 07 2012.rtf {72}
 P13: Entrevistado RNeCE 15_04 07 2012.rtf {82}
 P14: Entrevistada PEeBA 16_09 07 2012.rtf {98}
 P15: Entrevistado PEeBA 17_09 07 2012.rtf {40}
 P16: Entrevistados PEeBA 18 e 19_09 07 2012.rtf {37}
 P17: Entrevistado PEeBA 20_10 07 2012.rtf {52}
 P18: Entrevistada PEeBA 21_10 07 2012.rtf {27}
 P19: Entrevistado PEeBA 22_10 07 2012.rtf {46}
 P20: Entrevistado PEeBA 23_11 07 2012.rtf {34}
 P21: Entrevistada PEeBA 24_11 07 2012.rtf {125}
 P22: Entrevistado PEeBA 25_11 07 2012.rtf {128}
 P23: Entrevistado PEeBA 26_11 07 2012.rtf {46}
 P24: Entrevistado PEeBA 27_12 07 2012.rtf {136}
 P25: Entrevistado PEeBA 28_12 07 2012.rtf {27}
 P26: Entrevistado PEeBA 29_20 09 2012.rtf {54}
 P27: Entrevistado PEeBA 30_02 10 2012.rtf {31}
 P28: Entrevistado RNeCE 31_11 10 2012.rtf {79}
 P29: Entrevistado RNeCE 2_18 10 2012.rtf {35}
 P30: Falência das produtoras de melão Mossoró.pdf {1}
 P31: Tese sobre as produtoras iniciais de melão em mossoró e região.pdf {2}
 P32: Revista PIB.doc {0}
 P33: Panapress.doc {0}
 P34: Jornal O Colinense.doc {0}
 P35: Cluster do melão.pdf {4}
 P36: Crise de 2008.pdf {0}
 P37: MDIC empresas exportadoras.doc {0}

- P38: Apresentação VALEXPORT - 2012 [Modo de Compatibilidade].pdf {0}
 P39: 2007-Dissertação FINAL pos banca Renata.pdf {22}
 P40: 2010-Dissertação Mestrado Alberto Galvão - FINAL.pdf {34}
 P41: 2001-Tese Pedro Gama.pdf {103}
 P42: 2009-Tese_Érica Kovacs.pdf {5}
 P44: Super Varejo - Oportunidades.pdf {3}
 P45: Revista de Uva.pdf {0}

Quotations

- 1:1 Ele era empregado da Maísa. Ai.. (85:85)
 1:2 Plantar pra exportar. E ele fo.. (105:105)
 1:3 aproveitar a guia: distância d.. (126:126)
 1:4 Então assim, o contato com cui.. (153:153)
 1:5 Porque que quando se fala em e.. (198:199)
 1:6 Os produtores, por esses últim.. (217:217)
 1:7 Então assim, o mercado naciona.. (221:221)
 1:8 Aqui, tem um pouco do COEX que.. (224:225)
 1:9 A gente chama grupo de japones.. (231:231)
 1:10 Esse pessoal assim é um exempl.. (235:235)
 1:11 Existe um grupo maior que é po.. (333:333)
 1:12 negócio, que muita gente deixo.. (361:361)
 1:13 O que é que a gente está pensa.. (363:363)
 1:14 Então tem que resolver a quest.. (364:365)
 1:15 Então assim, o desafio realmen.. (366:366)
 1:16 Porque veja bem: produtor de m.. (372:373)
 1:17 E vocês produzem um produto de.. (376:376)
 1:18 Porque é muita gente né? No Va.. (381:381)
 1:19 Lá são o que? 100mil hectares .. (385:386)
 1:20 Mas é um grupo muito organizad.. (390:391)
 1:21 Os donos. Todos têm técnicos, .. (394:395)
 1:22 Porque a questão da monocultur.. (402:403)
 1:23 Porque só a monocultura, tradi.. (405:405)
 1:24 Por exemplo: nós temos solos. .. (418:419)
 1:25 Nós estamos perto de quantos p.. (421:421)
 1:26 O pessoal de Petrolina pra exp.. (422:422)
 1:27 Então o Rio Grande do Norte es.. (429:430)
 1:28 Né? Porque ele vem... O pesso.. (433:435)
 1:29 No Rio Grande do Norte tem os .. (462:463)
 1:30 Então o Rio Grande do Norte é .. (469:469)
 1:31 O pessoal da uva que você vai .. (222:222)
 1:32 E a questão cambial que parece.. (361:361)
 1:33 Essas duas empresas que você c.. (69:69)
 1:34 Essas já nasceram pra exportar.. (72:72)
 1:35 Eu acredito que sim. Tanto a A.. (75:75)
 1:36 Eu acredito que sim. Tanto a A.. (75:75)
 1:37 Por exemplo: o da Mata Fresca,.. (80:80)
 1:38 Então, o que ele sabia saber f.. (85:85)
 1:39 E a Agrícola Famosa é do pesso.. (88:88)
 1:40 Eles já são empreendedores de .. (96:96)
 1:41 Já vieram montar a empresa pra.. (96:96)
 1:42 O menino lá já. A origem dele .. (102:102)
 1:43 E ele foi gerente de umas das .. (105:105)
 1:44 Plantar pra exportar. (105:105)
 1:45 Então ele sabia gerenciar a qu.. (105:105)
 1:46 Ele era gerente de uma empresa.. (126:126)
 1:47 Já a "Famosa" que é a maior. H.. (126:126)

- 1:48 mas ele já veio com o intuito .. (126:126)
 1:49 aproveitar a guia: distância d.. (126:126)
 1:50 É, por exemplo: porque que a D.. (420:420)
 1:51 O Rio Grande do Norte. Eu vou .. (425:427)
 1:52 Então. O que falta é política... (446:450)
 2:1 Claro, a gente trabalha o ano .. (37:37)
 2:2 E a safra nada é mais do que e.. (38:38)
 2:3 Por exemplo: a Agrícola hoje e.. (40:40)
 2:4 (40:40)
 2:5 A Agrícola diversificou os pro.. (48:51)
 2:6 Não, a história é bem simples... (59:59)
 2:7 são dois caras de São Paulo qu.. (60:61)
 2:11 Dez anos depois, em 2005, pouc.. (71:71)
 2:12 (72:73)
 2:13 Eu acho que foi a visão comerc.. (78:78)
 2:14 E o que acontece é que eles me.. (80:80)
 2:15 galia e cantaloupe, então, ela.. (81:81)
 2:16 Eles entraram com o teste, coi.. (82:82)
 2:17 E grande parte desse aumento t.. (83:84)
 2:18 Logicamente pela base de produ.. (84:84)
 2:19 95, com a incorporação dela da.. (90:90)
 2:20 Então, ela nunca parou né? Mes.. (90:90)
 2:21 Ela exportou pra Argentina, um.. (96:96)
 2:22 Exatamente. Mas ela já tinha u.. (99:100)
 2:23 A mãe era boliviana, o pai era.. (121:121)
 2:24 Ele se formou em direito e foi.. (122:123)
 2:25 O Luiz é um cara muito bem pre.. (124:124)
 2:26 Muito bem relacionado politica.. (127:128)
 2:28 Luiz é um cara de visão. Ele n.. (143:143)
 2:29 Ele consegue unir todos os dep.. (144:145)
 2:30 ele sabe se pronunciar muito b.. (155:155)
 2:31 Desde os primórdios a Agrícola.. (161:161)
 2:32 O Carlo é um vendedor nato. (167:167)
 2:33 Então é muito bom trabalhar co.. (170:170)
 2:34 O Carlo está sempre procurando.. (171:171)
 2:35 (172:172)
 2:36 Então a Agrícola se pulverizou.. (173:174)
 2:37 Então, comercialmente, entende.. (175:175)
 2:38 Ele terminou o segundo grau e .. (176:176)
 2:39 Italiano, perfeito. Inglês, mu.. (179:181)
 2:41 Hoje por exemplo ele já está n.. (181:183)
 ~2:43 Sempre foi assim. E ele criava.. (188:189)
 Comment:
 Clientes como parceiros-relacionamento
 2:44 E o Carlo desenvolveu um mecan.. (190:192)
 2:45 Então o fator venda, de vender.. (193:193)
 2:46 Grande parte do nosso negócio .. (201:201)
 2:47 Antes desse... Antes do Carlo,.. (202:208)
 2:48 Mas o Carlo não só conseguiu b.. (209:210)
 2:49 Eu acho que a primeira safra, .. (215:215)
 2:50 Eu te digo que o Carlo começou.. (219:219)
 2:51 E ele mudou, ele mudou a forma.. (222:223)
 2:52 O Carlo começou... Ele consegu.. (225:227)
 2:53 Depois que a Nolem e a MAISA q.. (229:229)
 2:54 Balançou! Balançou a credibili.. (232:236)
 2:55 Mas foi todo um trabalho de ma.. (239:240)
 2:56 Balançou! Balançou a credibili.. (232:236)
 2:57 Logicamente o COEX ajudou muit.. (243:243)

- 2:58 A verdade é que a Agrícola hoje.. (246:246)
2:59 Ele está sempre em busca de no.. (257:257)
2:60 Então adquirir aquela fazenda .. (275:275)
2:61 (278:279)
2:62 Hoje eles moram em Fortaleza. .. (282:282)
2:63 quando ele entendeu que a empr.. (295:297)
2:64 Ele incorporou, ele ia atrás. .. (300:300)
2:65 Então em 2002 entrou uma peça .. (301:301)
2:66 O Marcene é diretor de produçã.. (302:302)
2:67 Mas por que o Marcene? Porque .. (304:308)
2:68 Ele era de lá. Da MAÍSA ele ve.. (311:312)
2:70 O Marcene junto com Richard ta.. (318:319)
2:71 Então, para um importador, par.. (322:322)
2:73 Mas ela não teria ainda, se não.. (343:343)
2:74 Então realmente a quantidade n.. (343:343)
2:75 A verdade é que os nossos conc.. (343:344)
2:76 E o que começamos a agregar va.. (350:352)
2:77 O Carlo entendeu que pra ele s.. (365:366)
2:78 (367:367)
2:79 O Carlo entendeu também que um.. (368:369)
2:80 O material humano da Agrícola .. (370:370)
2:81 A partir de 2007, acho que ele.. (373:373)
2:84 A quase quebra da União Europé.. (391:391)
2:85 (394:394)
2:86 Naquela época, a crise começou.. (395:396)
2:87 Você tinha que ter um plano de.. (397:398)
2:88 O Carlo também naquela época, .. (399:399)
2:89 Não é nem bola de cristal, ele.. (406:408)
2:90 Nós não sentimos tanto, porque.. (409:411)
2:92 E outro fator que em 2007, com.. (424:424)
2:93 Então a Agrícola entrou num pr.. (425:425)
2:94 (425:425)
2:95 (426:426)
2:96 Então 2007, foi quando ele tev.. (427:428)
2:97 2007 começou também a diversif.. (431:432)
2:98 Em 2009, começou o processo de.. (433:433)
2:99 Totalmente outra lógica. A gen.. (436:439)
2:101 Como a gente já está numa expe.. (456:456)
2:102 Como é que você faz isso? Gera.. (458:458)
2:104 E ele era o percussor disso. P.. (467:468)
2:105 Isso dá uma identidade muito f.. (476:478)
2:106 Então desde 95 desenvolveu uma.. (482:482)
2:107 Não tem. A gente tem atitude d.. (495:495)
2:110 E isso também pode tirar um po.. (501:501)
2:111 O comercial aqui é muito adapt.. (501:501)
2:112 O da Holanda é um pouco mais v.. (508:508)
2:113 É. Nada muito chique. É só um .. (517:517)
2:114 Nós temos escritório na Inglat.. (496:496)
2:115 Te dou aqui um exemplo: na Áfr.. (520:520)
2:116 Então, os intempéries climátic.. (521:522)
2:117 Então, existe todo um risco bi.. (524:524)
2:118 Outro risco que é sempre const.. (525:525)
2:119 Agora o risco da agricultura, .. (536:536)
2:120 Então, logística no Brasil é u.. (538:540)
2:121 E o outro fator de risco que a.. (544:545)
2:122 Mas na verdade o governo brasi.. (553:553)
2:123 Mas isso ainda, em termos de n.. (553:554)
2:124 Isso é muito bom. Porque o que.. (562:562)

- 2:125 Então realmente, quando você e.. (574:575)
2:126 Porque pra abertura de capital.. (649:650)
2:127 Então é um negócio delicado. L.. (651:651)
2:128 É, uma oportunidade dessa pode.. (654:654)
2:129 (655:655)
2:130 Então as decisões têm que ser .. (656:656)
2:131 Por falar em atendimento ao cl.. (661:661)
2:132 MAISA quebraram. Que quando el.. (229:229)
2:133 (315:317)
2:134 Lógico que é qualidade. O Marc.. (314:314)
2:135 Quer dizer, a busca dele pela .. (328:329)
2:136 Tá alinhado! Tá alinhado entre.. (326:327)
2:137 (218:218)
2:138 Mas talvez 2007 é um marco tam.. (385:385)
2:139 E isso é muito importante. Ela.. (385:386)
2:140 O Carlo também em 2007 saiu pr.. (387:387)
2:141 E naquele ano eu comecei a ent.. (388:389)
2:142 Em 2008 pra 2009, a gente esta.. (390:390)
2:143 Mas você tinha que ser muito a.. (397:397)
2:144 (411:411)
2:145 Em 2010, nós chegamos aí a 5mi.. (411:411)
2:146 e ano passado, 6mil contêinere.. (411:411)
2:147 Eu não digo que é uma bola de .. (412:412)
2:148 (425:425)
2:149 E isso preocupava muito a gent.. (397:397)
2:150 Era uma fazenda pequena. Se eu.. (69:69)
2:151 Então, os intempéries climátic.. (521:521)
2:152 Problemas de bio-segurança. (522:522)
2:153 Agora o risco da agricultura, .. (536:536)
2:154 Fora isso nós temos Sem Terras.. (536:536)
2:155 Comercialmente, o nosso... Vam.. (453:454)
2:156 Nos países que a gente opera j.. (454:454)
2:157 A Agrícola, ela começou a sele.. (455:455)
2:158 (456:456)
2:159 Ó, aqui tem dois, três importa.. (459:460)
2:160 Porque não importa o tanto que.. (461:462)
2:161 Essa sinergia de ir lá e os ca.. (463:463)
2:162 Mas, ainda, isso a gente vai t.. (495:496)
2:163 Não tem. A gente tem atitude d.. (495:495)
2:164 Nós temos escritório na Inglat.. (496:496)
2:165 Um ponto de apoio. Vou dizer q.. (499:499)
2:166 (499:499)
2:167 E o Carlo, no caso da indústri.. (184:185)
2:168 ele tinha uma desenvoltura com.. (185:185)
2:169 Ele não esperava, os clientes .. (185:185)
2:170 quando ele entendeu que a empr.. (295:295)
2:171 Eu acho que a decisão do Carlo.. (294:294)
2:172 Porque pela primeira vez, a ge.. (294:294)
2:173 Então ele disse: olha, já que .. (296:296)
2:174 Ele fez um investimento a médi.. (297:297)
2:175 E numa dessas negociações é co.. (63:63)
2:176 E os meus chefes, os fundadore.. (64:67)
2:177 Era uma fazenda pequena. Se eu.. (69:70)
2:178 Foi essencial porque tornou, t.. (273:273)
2:179 Até então, eles eram traders. .. (273:273)
2:180 E todos esses projetos novos e.. (44:44)

...

APÊNDICE L – ANÁLISE CRUZADA (AGRO MELÃO)

	AM - A	AM - C	AM - C	AM - C	AM - Co	AM - Co	AM - Co	AM - Co	AM - De	AM - D	AM - D	AM - D	AM - De						
AM - A f. ao risco_comercia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
AM - A. f. ao risco	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
AM - A. f. ao risco_câmbio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AM - A. f. ao risco_condiçõe	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - A. f. ao risco_distribui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - A. f. ao risco_produçã	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Capacidade de inovar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Capacidade de inovar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AM - Capacidade de inovar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
AM - Comercialização arro	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
AM - Comercialização arro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Comercialização arro	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Comercialização arro	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Comercialização arro	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Desenvolvimento de r	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
AM - Desenvolvimento de r	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
AM - Desenvolvimento de r	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AM - Desenvolvimento de r	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
AM - Empreendedor interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
AM - Empreendedor interna	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
AM - Empreendedor interna	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
AM - Empreendedor interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Empreendedor interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Empreendedor interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
AM - Empreendedor interna	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
AM - Empreendedor interna	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
AM - Empreendedor interna	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Oportunidade	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
AM - Oportunidade_interna	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AM - Oportunidade_naciona	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AM - P. à adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
AM - P. à adaptação_certifi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - P. à adaptação_comer	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
AM - P. à adaptação_gestã	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
AM - Redes de relacionam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Redes de relacionam	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
AM - Redes de relacionam	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
AM - Redes de relacionam	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
AM - Redes de relacionam	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
AM - Redes de relacionam	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AM - Redes de relacionam	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0

CONTINUAÇÃO

	ARA - P.	ARA - R					
ARA - A. f. ao risc	0	0	0	0	0	0	0
ARA - A. f. ao risc	0	1	1	1	0	1	0
ARA - A. f. ao risc	0	0	0	0	0	0	0
ARA - A. f. ao risc	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Capacidade	0	0	1	0	1	1	0
ARA - Capacidade	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Capacidade	0	0	0	0	1	1	1
ARA - Comercializ	0	0	1	0	0	1	0
ARA - Comercializ	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Comercializ	0	0	0	1	0	0	0
ARA - Comercializ	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Comercializ	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Comercializ	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	1	0	0	0	0	1	0
ARA - Desenvolvir	0	1	0	1	1	1	0
ARA - Desenvolvir	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	0	1	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	0	1	1	0	0	0
ARA - Desenvolvir	0	1	0	1	1	1	0
ARA - Empreende	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Empreende	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Empreende	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Empreende	1	0	0	0	0	1	0
ARA - Empreende	0	0	0	0	0	1	0
ARA - Empreende	1	0	0	0	0	0	0
ARA - Oportunidad	0	1	1	1	0	1	0
ARA - Oportunidad	1	1	0	1	0	1	0
ARA - P. à adapta	1	0	0	0	0	0	0
ARA - P. à adapta	0	0	1	0	0	0	0
ARA - P. à adapta	1	0	0	0	0	1	0
ARA - P. à adapta	0	0	1	0	0	0	0
ARA - P. à adapta	0	0	0	1	0	0	0
ARA - Redes de re	0	0	0	1	0	1	0
ARA - Redes de re	0	0	0	0	0	0	0
ARA - Redes de re	1	1	0	0	0	1	0
ARA - Redes de re	0	0	0	0	0	1	0
ARA - Redes de re	0	1	0	1	1	0	0
ARA - Redes de re	0	0	0	0	0	0	0

CONTINUAÇÃO

	SF - Opd	SF - P. à ad	SF - P. à a	SF - Re									
SF - A. f. ao risco	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - A. f. ao risco_câmbio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - A. f. ao risco_comercial e neg	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - A. f. ao risco_condições climá	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - A. f. ao risco_empresa de grat	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
SF - A. f. ao risco_produção agrícol	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - A. f. ao risco_variedades	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
SF - Capacidade de inovar	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
SF - Capacidade de inovar_visitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Capacidade de inovar_P&D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Capacidade de inovar_produç	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - Capacidade de inovar_variada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Comercialização_arrojada_ad	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
SF - Comercialização_arrojada_co	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
SF - Comercialização_arrojada_co	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
SF - Comercialização_arrojada_pr	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	
SF - Comercialização_arrojada_se	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Comercialização_arrojada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - Desenvolvimento de recursos	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
SF - Empreendedor internacional_	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
SF - Empreendedor internacional_	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	
SF - Oportunidade	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - Oportunidade_internacional	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
SF - Oportunidade_nacional	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - P. à adaptação	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - P. à adaptação_certificações	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	
SF - P. à adaptação_comercial	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
SF - P. à adaptação_cultura organ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SF - P. à adaptação_gestão de cus	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	
SF - P. à adaptação_produção	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	
SF - Redes de relacionamentos	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	
SF - Redes de relacionamentos_cc	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	
SF - Redes de relacionamentos_cc	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	
SF - Redes de relacionamentos_in	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
SF - Redes de relacionamentos_riv	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	

APÊNDICE O – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (AGRÍCOLA FAMOSA)

Agrícola Famosa	A. f. ao risco	C. de inovar	Comer. arrojada	D. de recursos	Emp. Inter.	Oport.	P. à adaptação	Redes
Atitude face ao risco		1	1	1	1	1	1	1
Capacidade de inovar	1		1	1	1	1	1	0
Comercialização arrojada	1	1		1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos	1	1	1		1	1	1	1
Empreendedor internacional	1	1	1	1		1	1	1
Oportunidade	1	1	1	1	1		1	1
P. à adaptação	1	1	1	1	1	1		1
Redes de relacionamentos	1	0	1	1	1	1	1	

APÊNDICE P – ANÁLISE INTER-DIMENSIONAL (AGRO MELÃO)

Agro Melão	A. f. ao risco	C. de inovar	Comer. arrojada	D. de recursos	Emp. Inter.	Oport.	P. à adaptação	Redes
Atitude face ao risco		1	1	1	1	1	1	1
Capacidade de inovar	1		0	1	1	1	1	0
Comercialização arrojada	1	0		1	1	1	1	1
Desenvolvimento de recursos	1	1	1		1	1	1	1
Empreendedor internacional	1	1	1	1		1	1	1
Oportunidade	1	1	1	1	1		1	1
P. à adaptação	1	1	1	1	1	1		1
Redes de relacionamentos	1	0	1	1	1	1	1	

