

Autóctone, Estratégica e Funcional: Faces do Empreendedor Internacional

Autochthonous, Strategic and Functional: Faces of the International Entrepreneur

Yákara Vasconcelos Pereira Leite¹, Walter Fernando Araújo de Moraes², Viviane Santos Salazar²

¹ Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFERSA, ²Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil
Correspondência: Carolina Dalla Chiesa, Endereço: BR 110, Km 47, Costa e Silva, CEP.: 59.625-900, Mossoró, RN, Brasil, Tel: 55 84 3317-8556. E-mail: yakarav@gmail.com

Recebido: 23 de Março de 2015 Aceito: 16 de Dezembro de 2015 Publicado: 07 de Março de 2016

Resumo

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar as características do empreendedor internacional de empresas exportadoras. Por meio da abordagem qualitativa, quatro empresas exportadoras foram analisadas em retrospectiva, quais sejam: Agrícola Famosa (CE), Agro Melão (RN) – pseudônimo adotado, Special Fruit (BA) e ARA Agrícola (PE). Trinta e uma entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas do setor e documentos, assim como material bibliográfico fizeram parte da coleta de dados, investigados mediante a análise de conteúdo, apoiada pelo software ATLAS.ti. Observou-se que três faces constituem o empreendedor internacional - autóctone, estratégica e funcional. Conhecimento e experiência e a história de vida são as características da face autóctone. Na face estratégica, observa-se a habilidade com pessoas e visão. A participação ativa representa a face funcional do empreendedor internacional. Os dados apontam que é relevante investigar no empreendedorismo internacional as características do empreendedor internacional, especialmente, por ser responsável pela tomada de decisão e implementação de estratégias empresariais.

Palavras-chave: Empreendedor internacional, empreendedorismo internacional, faces do empreendedor internacional.

Abstract

This research aims to analyze the characteristics of international entrepreneur of exporting companies. Through the qualitative approach, four exporting companies were analyzed in retrospect, namely: Celebrity Farm (EC), Agro Melon (RN) - adopted pseudonym, Special Fruit (BA) and Agricultural ARA (PE). Thirty-one semi-structured interviews with managers and industry experts and documents and bibliographic material were part of the data collection, investigated by content analysis, supported by ATLAS.ti software. It was observed that the three faces constituting the International entrepreneur - autochthonous, strategic and functional. Knowledge and experience and the history of life are the characteristics of the autochthonous face. In the strategic side, there is the skill with people and vision. Active participation is the functional face of international entrepreneur. The data point that is relevant to investigate in international entrepreneurship characteristics of international entrepreneur, especially, to be responsible for decision-making and implementation of business strategies.

Keywords: International entrepreneur, international entrepreneurship, faces international entrepreneur.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

Para haver a internacionalização, é necessário que os dirigentes identifiquem oportunidades, enfrentem riscos, invistam em recursos para atender às exigências do mercado. Ao reconhecer os desafios que perpassam a internacionalização e o papel do dirigente nesse processo, o empreendedorismo internacional (EI) surge como uma orientação teórica no campo de negócios internacionais com o intuito de enfatizar questões que não foram amplamente discutidas nos modelos clássicos de internacionalização.

No empreendedorismo internacional, a identificação de oportunidades por parte do empreendedor é um dos motivadores-chave para a internacionalização. McDougall (1989) explica que a orientação internacional colabora nesse processo, entretanto, a autora informa que restrições de ordem regulamentar do país hospedeiro é

um fator que impede a entrada das novas empresas em determinadas nações. Zahra e George (2002) entendem a internacionalização de modo mais complexo, reconhecendo a sua dependência nos fatores organizacionais, ambientais e estratégicos. Enquanto que, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) identificam a cultura organizacional de empreender internacionalmente como uma forte influenciadora da internacionalização.

Quanto à 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. O dirigente tem papel importante e precisa ser capaz de monitorar o contexto externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e o interno para vencer os desafios e empreender internacionalmente. Todavia, observa-se a necessidade de conhecer as faces do empreendedor internacional para potencializar as ações dos dirigentes com o intuito de viabilizar a continuidade da internacionalização. Nesse âmbito, esta pesquisa se propõe a analisar as características do empreendedor internacional de empresas exportadoras.

A realização desta investigação demonstra ser importante tanto para o desenvolvimento do conhecimento da área quanto por dedicar especial atenção à necessidade de oferecer aos gestores que trabalham com as estratégias internacionais, informações que possam melhorar suas atividades empresariais. Como consequência, a efetiva atuação da empresa e da região face à competição internacional.

2. Referencial Teórico

Mais recentemente, o empreendedorismo internacional vem demonstrando ser uma área promissora para os que investigam negócios internacionais (KEUPP; GASSMANN, 2009). Nesse sentido, na década de 2010, autores renomados como Johanson e Vahlne, fundadores da Escola de Uppsala, inseriram as capacidades empreendedoras em seu modelo clássico afirmando ser a internacionalização um processo resultante do empreendedorismo (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Para conhecer o assunto, realizou-se um exercício de reflexão com base nos conceitos de EI apresentados por autores que são referência na área (ver quadro 1). Quatro construtos se destacam da análise realizada, a saber: a exploração de oportunidades, a atitude face ao risco, o desenvolvimento de recursos competitivos e a vantagem competitiva.

Primeiramente, entende-se que o processo de exploração de oportunidades no estrangeiro 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 De Wit e Meyer (2004). Em relação às oportunidades no mercado internacional, Zahra e George (2002) explicam que a sua descoberta reflete a criatividade de vários membros do time gerencial que desempenham o papel empreendedor. Enquanto que para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) a simples identificação de oportunidades é insuficiente, a habilidade de explorá-las para não perdê-las é essencial, argumento que se assemelha ao apresentado por Oviatt e McDougall (2005a).

Autores	Conceito	Destques do conceito de EI
McDougall (1989, p. 387)	“[...] desenvolvimento de novas empresas internacionais ou <i>start-ups</i> 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”	<ul style="list-style-type: none"> - restrito às novas empresas e <i>start-ups</i> - internacionalização ocorre no início das operações
Oviatt e McDougall (1994, p. 49)	“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”	<ul style="list-style-type: none"> - restrito às novas empresas - internacionalização ocorre no início das operações - vantagem competitiva - destaca os recursos
Zahra e George (2002, p. 261)	“O processo de descoberta criativo e exploração de oportunidades que se encontram fora dos mercados domésticos de uma empresa na busca de vantagem competitiva”	<ul style="list-style-type: none"> - processo - descoberta de modo criativo - oportunidade fora do mercado doméstico - vantagem competitiva
Dimitratos e Plakoyiannaki (2003,	“Empreendedorismo internacional é um processo de toda a organização que está	<ul style="list-style-type: none"> - processo

p. 189)	incorporado na cultura organizacional da empresa e que procura por meio da exploração de oportunidades no mercado internacional para gerar valor”	<ul style="list-style-type: none"> - como cultura organizacional, seguido por toda a empresa - oportunidades no mercado internacional - geração de valor
Oviatt e McDougall (2005a, p. 540)	“Empreendedorismo internacional é a descoberta, a adoção, a avaliação e a exploração de oportunidades, através das fronteiras nacionais para criar produtos e serviços futuros”	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidades além fronteiras nacionais - criação de produtos e serviços
Mtigwe (2006, p. 17)	“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 estrangeiro apresentadas pelas imperfeições e sucesso do mercado multinacional e por recompensas financeiras e não-financeiras”	<ul style="list-style-type: none"> - criação de valor - gestão corajosa - inovação - pró-atividade - risco calculado - oportunidades no estrangeiro

Quadro 1: Conceituação de Empreendedorismo Internacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no conceito de EI apresentado por McDougall (1989), Oviatt e McDougall (1994), Zahra e George (2002), Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), Oviatt e McDougall (2005a) e Mtigwe (2006).

Em seguida, verifica-se que a atitude face ao risco é fundamental na composição do conceito de EI. Embora, apenas tenha sido contemplada na conceituação de Mtigwe (2006), é um fator preponderante na literatura clássica de empreendedorismo, assim como, vem ganhando espaço nos estudos de internacionalização (LEITE; MORAES, 2014). Tajeddini e Mueller (2009) argumentam que o comportamento de enfrentar os riscos faz parte das características do empreendedor, sendo ela uma das suas dimensões mais relevantes.

Quanto aos recursos competitivos, eles servem de base para 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 – modelo VRII (BARNEY, 1991). Mais recentemente, o critério de ser insubstituível foi ultrapassado pela necessidade de organizar os recursos, tornando-se o modelo VRIO (BARNEY, 2002). O capital financeiro, físico, humano e 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 a implementação de estratégias de diversificação corporativa. Com essa distinção entre recursos, capacidades e competências, acredita-se que os empreendedores terão condições de analisar mais precisamente os fatores idiossincráticos da empresa em favor da internacionalização.

Em relação à busca da vantagem competitiva, trata-se de uma discussão inerente ao empreendedorismo internacional. As ações do empreendedor no processo de internacionalização não apenas estão restritas ao crescimento da firma (PENROSE, 2006), mas fundamentalmente, a sua diferenciação perante os concorrentes por meio da vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2002; SHARMA; ERRAMILI, 2004). A obtenção de vantagem competitiva é uma das preocupações centrais do EI (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002). Quando não está exposta literalmente, é apresentada como um indício, que de certo modo, faz referência a um dos elementos da vantagem competitiva, a “criação de valor” (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006).

Ao observar os principais construtos na conceituação de EI, percebe-se que o empreendedorismo internacional é resultante do *processo de exploração de oportunidades no estrangeiro, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva*.

A apresentação dessa perspectiva de EI procura preencher algumas lacunas. A primeira delas diz respeito à restrição do EI para as novas empresas (MCDUGALL, 1989; OVIATT; MCDUGALL, 1994), excluindo as firmas mais antigas. Provavelmente, isso tenha ocorrido devido à concentração de estudos nesse estágio de desenvolvimento, foi a partir da identificação de empresas de pequeno porte no cenário internacional que surgiu o empreendedorismo internacional (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Todavia, Zahra e George (2002)

esclarecem que é um equívoco tratar o EI dentro desse limite, tendo em vista que as atividades empreendedoras ocorrem independentemente da idade e do tamanho da empresa. Portanto, após uma década da publicação de 1994, Oviatt e McDougall (2005a) reconheceram o problema e ampliaram o conceito de EI, em 2005.

A existência da internacionalização no início das operações empresariais (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) não deve ser exigido como um critério para que se tenha o empreendedorismo internacional. Os estudos sobre as empresas do tipo *born global* surgiram entrelaçados na perspectiva de empreendedorismo internacional (MCDOUGALL, 1989), apenas com o passar do tempo foi possível identificar as particularidades de cada uma delas. Diferentemente, do empreendedorismo internacional, a premissa fundamental dessa corrente está na existência da internacionalização nos primeiros anos de vida da organização (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

É possível mencionar alguns fatores essenciais entre o EI e as *born globals*. O EI está baseado no contexto acadêmico, o empreendedorismo é o campo de conhecimento que se destaca, a conceituação consubstancia nos trabalhos teórico-empíricos, abrange as empresas empreendedoras internacionalizadas e o foco está no empreendedor. Todos esses fatores permitem a distinção entre o empreendedorismo internacional e a vertente teórica das *born globals* (RENNIE, 1993).

Ademais, é relevante destacar que para a análise dos dados também foram consideradas as contribuições relacionadas às ações do empreendedor indicadas nas pesquisas de Dimitratos e Plakoyannaki (2003), Oviatt e McDougall (1994), Oviatt e McDougall (2005a), Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e Zahra e George (2002).

3. Procedimentos Metodológicos

Devido ao propósito da pesquisa, 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. Tendo em vista tal complexidade do fenômeno, optou-se pelo uso do *software* ATLAS.ti versão 7 para apoiar a análise qualitativa dos dados.

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). 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). Aqui, foram adotados intencionalmente quatro, a saber: região, segmento econômico, empresas e sujeitos.

Na primeira etapa, optou-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 do grupo de pesquisa que vem envidando esforços para investigar empresas do Nordeste; e, (iv) pelo compromisso que os pesquisadores têm com a melhoria do semiárido.

Numa segunda fase, observou-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, 2011), valor muito significativo para região. Diante do desempenho econômico e da vocação natural local para esse tipo de cultivo, determinou-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, por esses Estados serem responsáveis por aproximadamente 100% do total de frutas exportadas no semiárido (MDIC, 2011).

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, 2012); e, (g) ter acesso às informações.

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.

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. 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 30 sujeitos sociais.

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 (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

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 poucas 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.

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 aos polos Mossoró-RN/Icapuí-CE e 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*).

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, construído com base no referencial teórico, e proporcionar experiências valiosas, 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.

Após a realização do estudo piloto, um dos autores 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*. Dúvidas, discrepâncias das informações, reflexões, contatos de pessoas a serem contatadas, entre outros dados foram relatados no diário, colaborando na organização e indicando para as entrevistas lacunas a serem preenchidas sobre o fenômeno (MERRIAM, 1998).

Preocupando-se com isso, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) 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).

Por fim, para alcançar o rigor científico, adotaram-se alguns critérios de validação e confiabilidade, a saber: triangulação, construção do *corpus* de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada, *feedback* dos informantes (validação comunicativa), surpresa e reflexividade (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

4. Resultados

Os dados são apresentados em duas etapas, a primeira revela as características do empreendedor internacional em cada uma das quatro empresas, em seguida, a análise cruzada dos casos.

4.1 Análise individual das empresas

Agrícola Famosa (AF)

A Agrícola Famosa é a maior exportadora internacional de melão, com registro fiscal no município de Icapuí-CE e produtora em 20.807 hectares. 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, assim como a segunda, a terceira possui quatro, sendo a última representada por três deles.

Diante das características observadas, o empreendedor internacional possui três faces, 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, dispostas na figura 1. 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).

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).

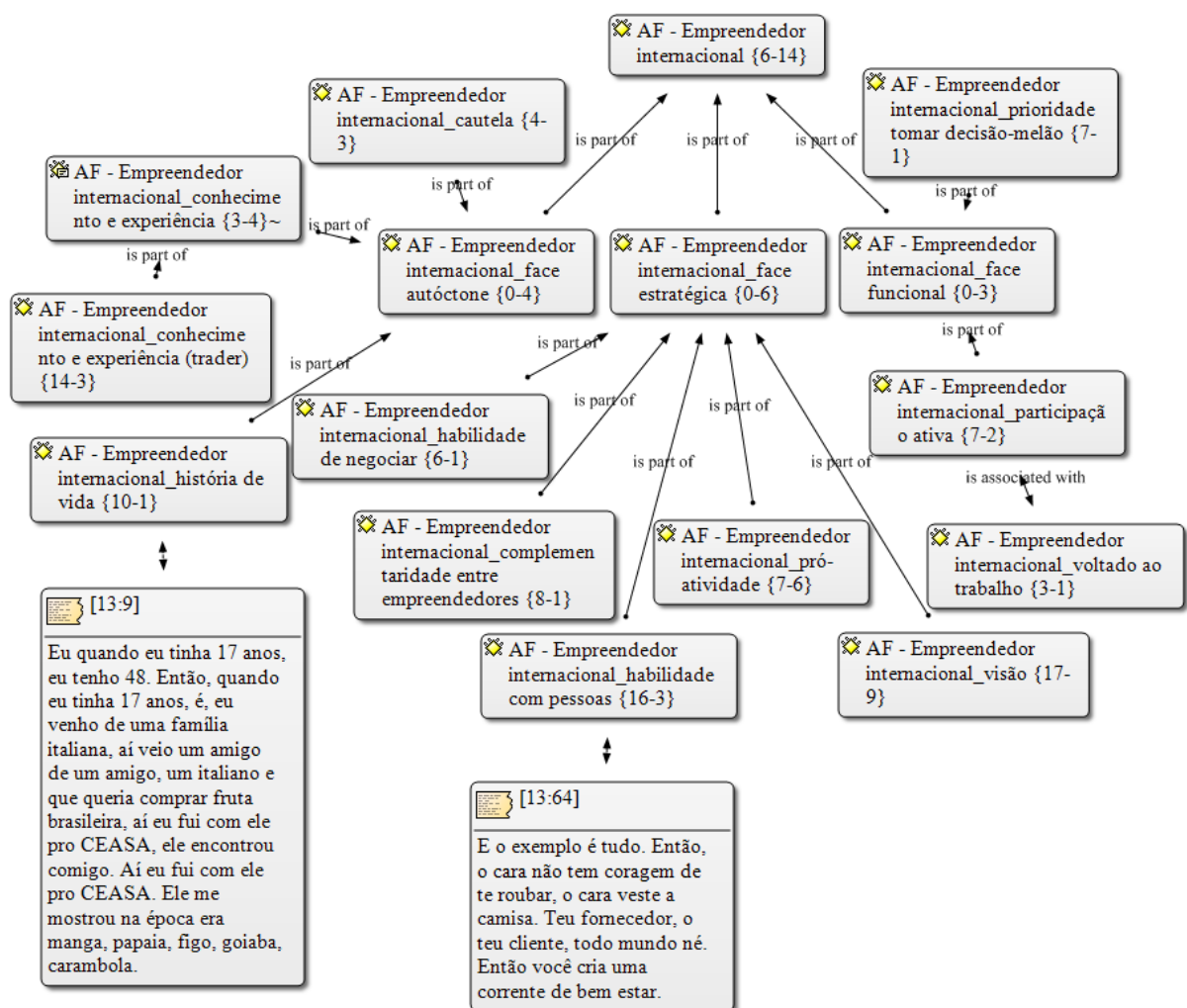


Figura 1: Características do empreendedor internacional (Agrícola Famosa).

Fonte: Elaboração dos autores por meio do ATLAS.ti (2015).

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).

Agro Melão (AM)

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.

São observadas três fases no processo de internacionalização da Agro Melão. Três eventos marcantes fazem parte da fase 1, dois se configuram na segunda fase, enquanto que os últimos três estão na fase 3. 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 2). 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.

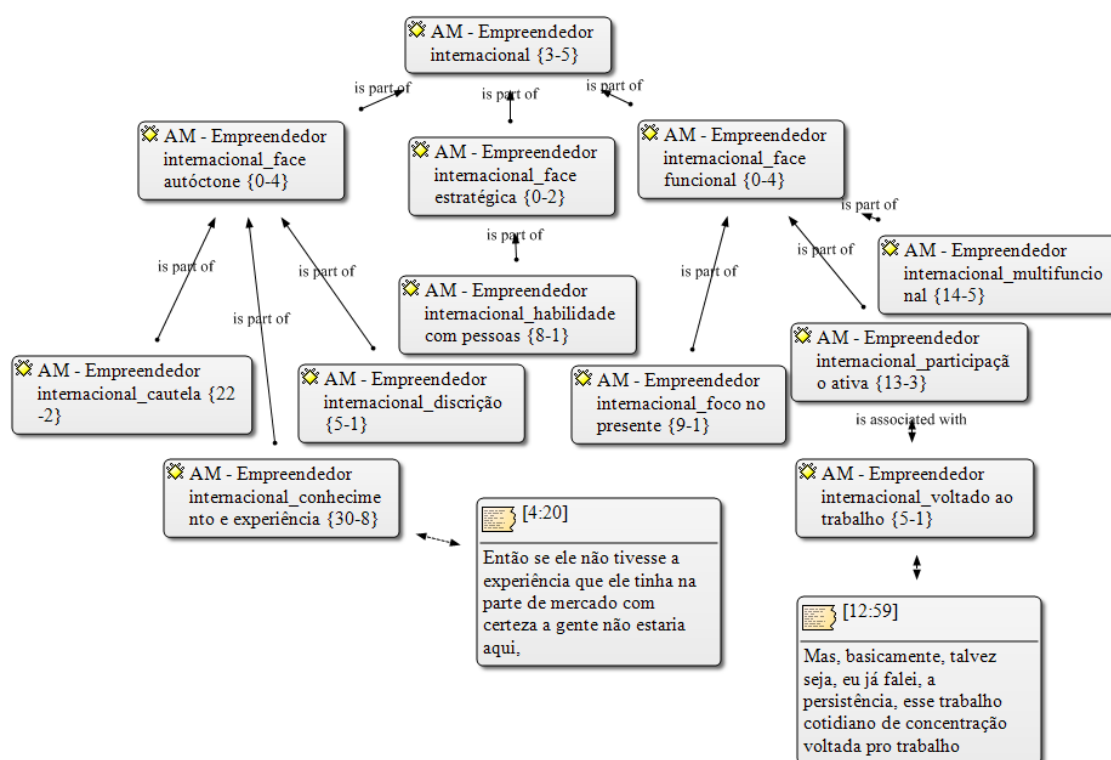


Figura 2: Características do empreendedor internacional (Agro Melão).

Fonte: Elaboração dos autores por meio do ATLAS.ti (2015).

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.

Special Fruit (SF)

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, a primeira possui três eventos, a segunda quatro e cinco na terceira.

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 3).

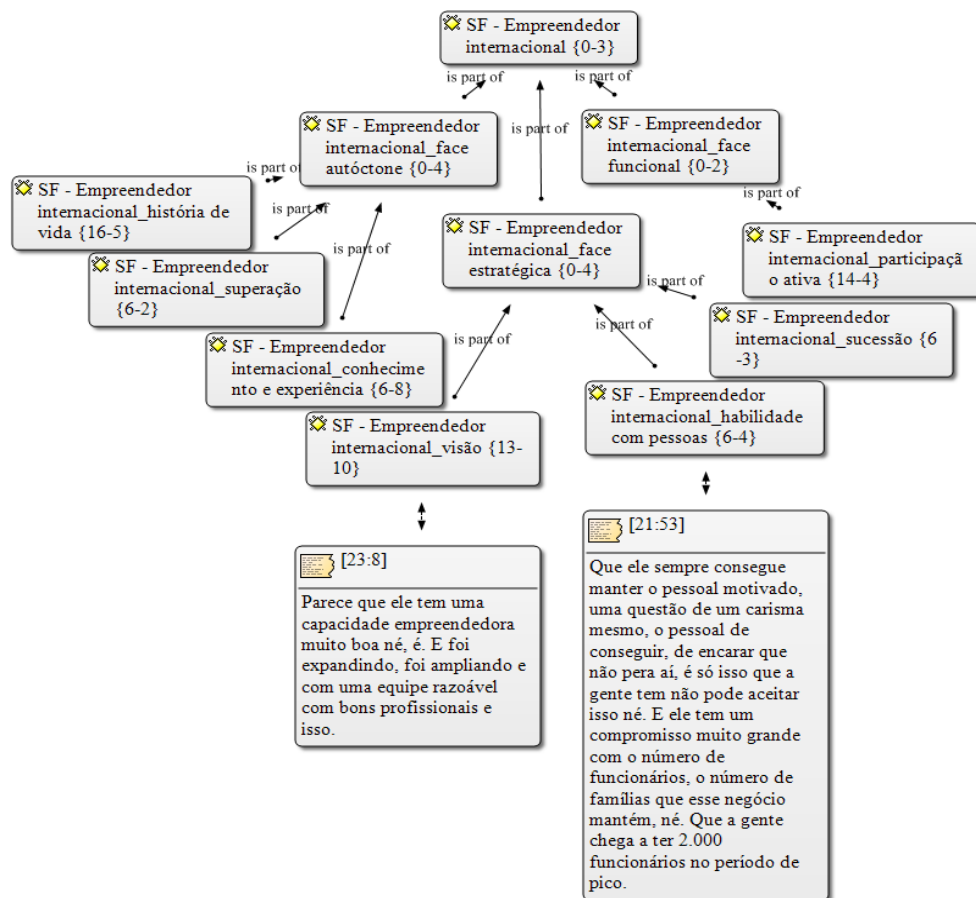


Figura 1: Características do empreendedor internacional (Special Fruit).

Fonte: Elaboração dos autores por meio do ATLAS.ti (2015).

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).

Ara Agrícola (ARA)

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 atuou como empreendedor agrícola no cultivo de algodão, em Limoeiro-PE, o histórico efetivo do proprietário da ARA Empreendimento remonta à época de estudante de engenharia civil quando montou o

primeiro negócio para prestar serviços na construção de apartamentos (Entrevistado-PEeBA_30, 27:8). 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. Três deles formam a primeira fase e quatro, a segunda.

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 (figura 4).

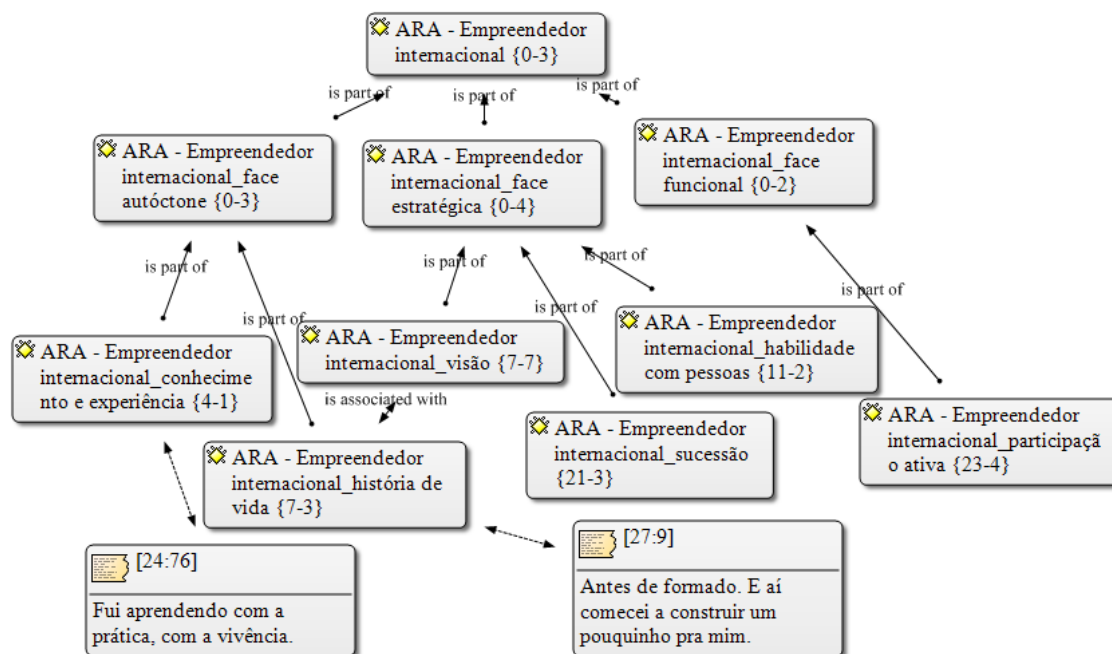


Figura 4: Propriedades do empreendedor internacional (Ara Agrícola).

Fonte: Elaboração dos autores por meio do ATLAS.ti (2015).

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. 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. Após a explicação individual dos casos, a seção seguinte versa sobre a análise conjunta dos dados coletados.

4.2 Análise cruzada dos casos

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 2). Por face autóctone se compreende o que faz parte da natureza do empreendedor, expressado pelo conhecimento, experiência e história de vida.

<i>Propriedades (Empreendedor internacional)</i>		<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Face autóctone	Cautela	❖	❖		
	Conhecimento e experiência	❖	❖	❖	❖
	Conhecimento e experiência (trader)	❖			
	Discrição		❖		
	História de vida	❖	❖	❖	❖
	Superação			❖	
Face estratégica	Complementaridade entre empreendedores	❖			
	Habilidade com pessoas	❖	❖	❖	❖
	Habilidade de negociar	❖			
	Pró-atividade	❖			
	Sucessão			❖	❖
	Visão	❖		❖	❖
Face funcional	Foco no presente		❖		
	Multifuncional		❖		
	Participação ativa	❖	❖	❖	❖
	Prioridade tomar decisão-melão	❖			
	Voltado ao trabalho	❖	❖		

Quadro 2: Definição das propriedades do Empreendedor Internacional.

Fonte: Elaboração dos autores por meio do ATLAS.ti (2015).

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; ERRAMILLI, 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.

5. Considerações Finais

A partir do objetivo geral de analisar as características do empreendedor internacional de empresas exportadoras, identificou-se que as características são categorizadas em três faces constituintes - autóctone, estratégica e

funcional – que viabilizam a inserção e continuidade no 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 às 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.

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.

Para estudos futuros indica-se verificar a existência de algum tipo de influência do gênero e dos valores do empreendedor internacional no processo de internacionalização das empresas e investigar como a aprendizagem dos empreendedores internacionais influencia o processo de internacionalização.

Referências

- AGRÍCOLA FAMOSA. **Learn more about what our quality is made of**. 2012.
- 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.
- 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.
- 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.
- COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 485-508, 2004.
- DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. 3. ed. London: Thomson, 2004.
- 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.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v.

14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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.

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.

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.

HOSMER, LaRue Tone. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2, p. 47-57, Fall 1982.

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 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.

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.

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.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional, **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 96-117, Jan./Fev., 2014.

MCDOUGALL, 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. **Balança comercial brasileira e balança comercial do agronegócio**: 1989 a 2010. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>. Acesso em: 11 set. 2011.

MELLO, R. C.; ROCHA, Â.; MACULAN, A-M. 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.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, Sep. 1982.

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.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

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.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006. Copyright © 1959.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

RENNIE, M. W. Born Global. **The McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

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/anuarioSebrae10-11.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

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.

SPECIAL FRUIT. Disponível em: <http://www.fazendaspecialfruit.com/>. Acesso em: 25 out. 2012.

STAKE, R. E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.

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, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**: the search for meanings. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123- 145.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. 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.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

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.