

## **PROPENSÃO À ADAPTAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE EXPORTADORAS DO SEMIÁRIDO**

### ***PROPENSITY TO ADAPTATION IN INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: A QUALITATIVE ANALYSIS OF THE SEMI-ARID EXPORTERS***

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite (UFERSA)** *yakarav@gmail.com*

**Walter Fernando Araújo de Moraes (Universidade Federal do Pernambuco)** *walter.moraes@ufpe.br*

**Viviane Santos Salazar (Universidade Federal do Pernambuco)** *viviane\_salazar@yahoo.com.br*

Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/787>

---

#### **Resumo**

As ações estratégicas dos empreendedores são cruciais para a consolidação de negócios internacionais. A expansão por meio da internacionalização é uma oportunidade de crescimento arriscada necessitando do empreendedor visão e competências para adaptar a empresa ao ambiente. Nesse âmbito, a perspectiva teórica de empreendedorismo internacional desponta como uma abordagem relevante, em que o dirigente empreende visando o mercado internacional e atua em busca da exploração de oportunidades e subsistência da corporação. Diante disso, este estudo teve como ponto de partida analisar a propensão à adaptação como dimensão do empreendedorismo internacional nas empresas selecionadas. Uma pesquisa longitudinal em retrospectiva foi desenvolvida a partir da perspectiva qualitativa, nas empresas Agrícola Famosa-CE, Agro Melão-RN, Special Fruit-BA e ARA Agrícola-PE, principais exportadoras de frutas tropicais da região semiárida do Nordeste brasileiro. Um estudo piloto foi realizado para garantir o aprimoramento do roteiro de entrevista. Os dados foram coletados mediante: 31 entrevistas semiestruturadas com empresários, consultores e gerentes, análise de documentos e bibliográfica. Assim, a análise de conteúdo foi realizada na investigação com apoio do software ATLAS.ti. Durante a investigação, a triangulação e validação colaboraram na manutenção da cientificidade do estudo. Os achados revelam que a

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

propensão à adaptação se expressa na área comercial e na gestão de custos, com natureza intermitente, ao longo do processo de internacionalização. Para se manterem competitivas as empresas analisadas se esforçam para sobressaírem perante os rivais internacionais e do mercado doméstico, realizando adaptações no setor comercial, a exemplo da ampliação do departamento, formas de negociação com os clientes e realizando parcerias. Outro fator de destaque é a gestão de custos que demanda adaptação, a exemplo da adoção de estrutura física enxuta e simplificada, controle de custos para alcançar liquidez e tornar-se competitiva no enfrentamento de crises do setor e econômicas. A intermitência ocorre ao longo do processo de internacionalização expressada em eventos marcantes sem um padrão. Diante do exposto, tem-se como verdadeira a proposição de que a propensão à adaptação é uma dimensão do empreendedorismo internacional, portanto, trata-se de um construto essencial para a ampliação do conhecimento de empreendedorismo internacional. Além disso, os resultados obtidos podem ser considerados como fontes para conduzir os pesquisadores à reflexão. Ao identificar os fatores e situações que exigem dos empreendedores atitudes para adaptação das empresas possuirão informações para explorar as suas idiossincrasias e aprofundar o conhecimento sobre aspectos ainda desconhecidos pela ciência, como por exemplo, quando o contexto externo conduz a adaptação, essas forças contextuais advêm do perímetro nacional ou internacional.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Empreendedorismo internacional; Adaptação.

### **Abstract**

The strategic actions of entrepreneurs are crucial to the consolidation of international business. The expansion through internationalization is a risky growth opportunity requiring the entrepreneurial vision and skills to adapt the company to the environment. In this context, the theoretical perspective of international entrepreneurship is emerging as an important approach, in which the leader undertakes targeting the international market and acts in pursuit of exploration opportunities and livelihood of the corporation. Thus, this study as a starting point to analyze the propensity to adapt to the international dimension of entrepreneurship in selected companies. A retrospective longitudinal research was developed from a qualitative perspective, the companies Agrícola Famosa-CE, Agro-Melon-RN, Special Fruit-BA and ARA Agrícola-PE, major exporters of tropical fruits semi-arid region of northeastern Brazil. A pilot study was conducted to ensure the improvement of the interview. Data were collected through 31 semi-structured interviews with entrepreneurs, consultants and managers, analysis

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

of documents and literature. Therefore, content analysis was performed on research supported by the ATLAS.ti software. During the investigation, the triangulation and validation cooperating in maintaining scientific study. The findings reveal that the propensity for adaptation is expressed in the commercial and cost management, with intermittent nature along the internationalization process. To remain competitive companies analyzed strive to excel before international and domestic rivals, making adjustments in the commercial sector, such as the expansion of the department, ways of dealing with customers and making partnerships. Another highlight is the cost management that demands adaptation, such as the adoption of lean and streamlined physical structure, cost control to achieve liquidity and become competitive in facing the sector and economic crises. The flashing occurs along the internationalization process expressed in key events without a default. Given the above, it has been as true the proposition that the propensity to adapt is a dimension of international entrepreneurship, therefore, it is essential to construct the expansion of knowledge of international entrepreneurship. Furthermore, the results can be considered as sources for lead researchers to reflection. By identifying the factors and situations that require entrepreneurs to adapt attitudes of firms possess information to explore its idiosyncrasies and deepen knowledge about ways still unknown to science, for example, when the external environment leads to adaptation, these contextual forces arise from the national or international scope.

**Keywords: Entrepreneurship; International entrepreneurship; Adaptation.**

Artigo recebido em: 17/07/2014

Artigo aprovado em: 25/11/2014

---

## **1 Introdução**

O Brasil possui regiões com características marcantes, podendo ser destacada a do semiárido. A maioria dos Estados nordestinos possui semiárido que se alastra pelo norte de Minas Gerais. Nele, há elevado período com escassez de chuvas e presença solar constante, fatos que levam a comunidade local e as exportadoras de frutas a buscarem meios para conviver com tais atributos climáticos.

Nas empresas do semiárido, a capacidade de adaptação parece ser primordial para a realidade empresarial brasileira. Geralmente, para se internacionalizar os empreendedores precisam realizar mudanças ou ajustes na empresa com vistas a explorar oportunidades internacionais. Outro fator no âmbito da fruticultura está relacionado à habilidade de enfrentar as incertezas concernentes à estiagem (seca), ao clima, ao câmbio, dentre outras razões que levam o empreendedor que exporta a tomar determinadas decisões complexas com vistas a manter a firma competitiva (LEITE; MORAES, 2014).

A propensão à adaptação trata-se de uma característica própria das empresas brasileiras investigada, por vezes, superficialmente. Os autores não discutem o assunto com o aprofundamento teórico necessário, na área de internacionalização e empreendedorismo. A flexibilidade e a agilidade para responder à internacionalização (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004), a reestruturação (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009) e a mudança estratégica, consideradas como ações empreendedoras (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008), são fatores da propensão à adaptação do empreendedor.

Embora, poucos estudiosos utilizem o construto como uma dimensão relevante do empreendedorismo internacional (EI), Etemad (2004) já alertou para a sua relevância. Salienta-se que a partir da revisão de obras clássicas, como as de Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009), Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), McDougall (1989), Mtigwe (2006), Oviatt e McDougall (1994), Oviatt e McDougall (2005), Zahra e George (2002), entende-se que 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. Percebe-se que a conceituação de EI relaciona-se a negócios internacionais e reconhece as ações empreendedoras no processo de internacionalização.

A partir do reconhecimento dos desafios de empreender internacionalmente no semiárido demandando a capacidade de adaptar as empresas, a problemática identificada tem como escopo revelar a expressividade da dimensão para o EI. Desse modo, compreende-se

neste estudo que a propensão à adaptação constitui o EI, portanto, objetiva-se analisar a propensão à adaptação como dimensão do empreendedorismo internacional nas empresas selecionadas.

Ademais, diante da conjuntura do semiárido, acredita-se que pesquisas sobre empresas da região sejam primordiais para o avanço do conhecimento e aprimoramento de técnicas de gestão que poderão ser adotadas como instrumento para a tomada de decisão de empreendedores que atuam no comércio exterior. Portanto, o artigo está organizado em cinco seções, além desta primeira, a seguinte revela o referencial teórico que precede os procedimentos metodológicos. Em seguida, os resultados são apresentados e depois, as considerações finais que se estabelecem anterior às referências.

## **2 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, 2011).

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

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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, 2011). Para se internacionalizar, as empresas reestruturam os procedimentos, alcançando agilidade e flexibilidade (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007). Frente à competição internacional, procura-se adequar para conquistar

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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, 2011; 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: **propensão à adaptação é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

### **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

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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, 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, 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 na Figura 1. 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 31 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

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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 Figura 2 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.

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, 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.

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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 a expressividade da propensão à adaptação em cada uma das quatro empresas, em seguida, a análise cruzada dos casos.

### **4.1 Análise individual das empresas**

#### **Agrícola Famosa (AF)**

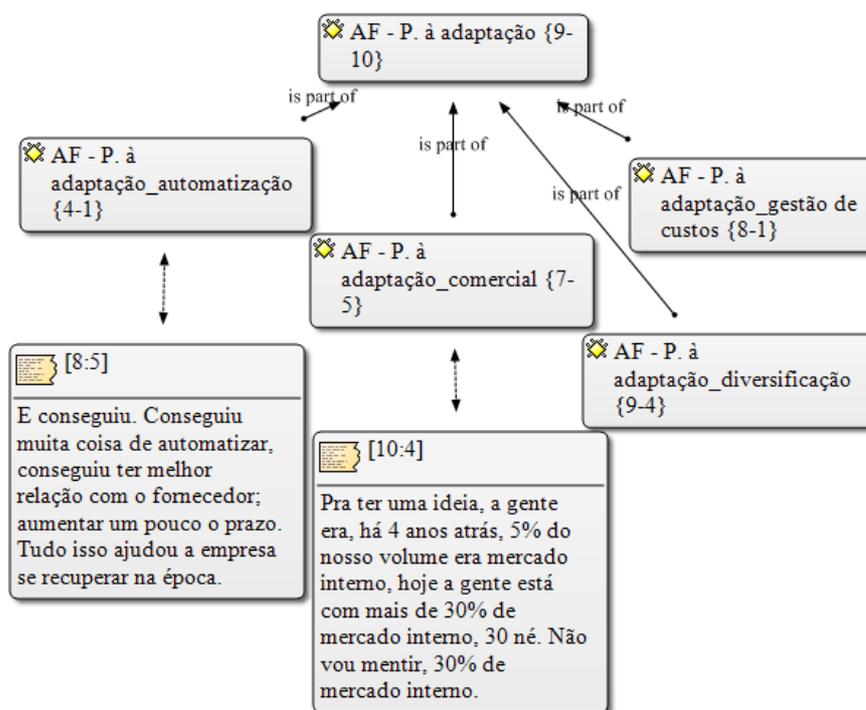
A Agrícola Famosa é a maior exportadora internacional de melão, com registro fiscal no município de Icapuí-CE e produtora em 20.807 hectares. A empresa possui cinco fazendas próprias, com total de 14.999 hectares e oito arrendadas com 5.808 hectares (AGRÍCOLA FAMOSA, 2012).

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.

Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar

Ao identificar cada evento marcante, observou-se que a propensão à adaptação se manifestou na automatização, no departamento comercial, diversificação e gestão de custos (Figura 3). 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.



**Figura 3. Propriedades de propensão à adaptação (Agrícola Famosa)**

Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

Tais evidências estão em consonância com a literatura especializada no que concerne à propensão à adaptação no produto e produção (MTIGWE, 2006; OVIATT; MCDUGALL, 1994) e na gestão de custos (ROSSI, 2008).

### 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.

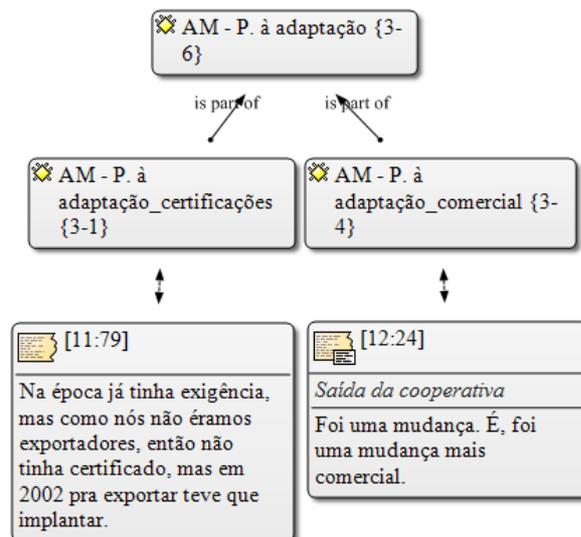
A empresa foi constituída para exportar, posicionamento de internacionalização influenciado pela experiência e formação profissional do fundador da firma. Trata-se de uma

Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar

*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.

Observam-se três fases no processo de internacionalização da Agro Melão. Três deles fazem parte da fase 1, dois se configuram na segunda fase, enquanto que os últimos três estão na fase 3.

O empreendedor conduziu adaptações relacionadas à implementação de certificações internacionais e no âmbito comercial (Figura 4). 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.



**Figura 4. Propriedades da propensão à adaptação (Agro Melão)**

Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

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.

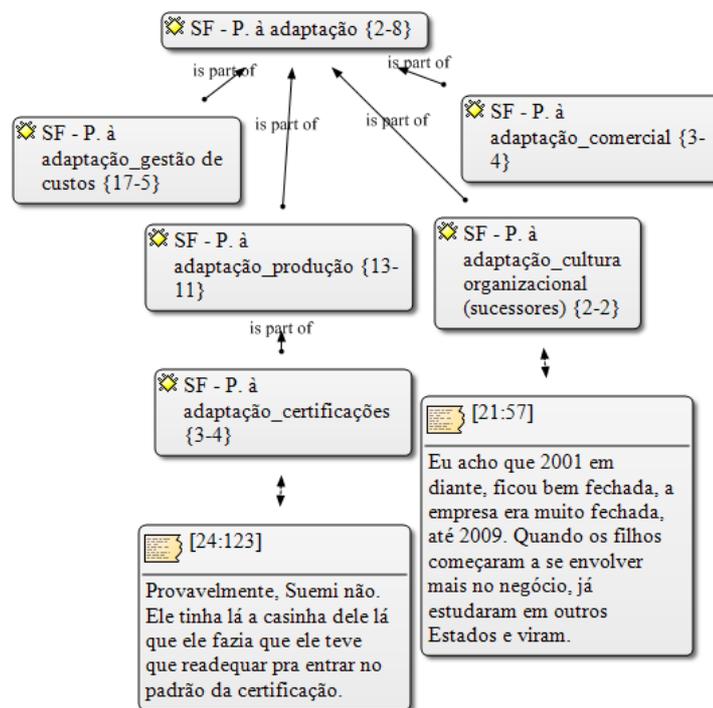
### Special Fruit (SF)

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

Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar

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.

A dimensão propensão à adaptação se desdobra na gestão de custos, produção, certificação, cultura organizacional e comercial (Figura 5). 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.



**Figura 5. Propriedades da propensão à adaptação (Special Fruit)**

Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012).

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.

### 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

Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar

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). 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.

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 6).

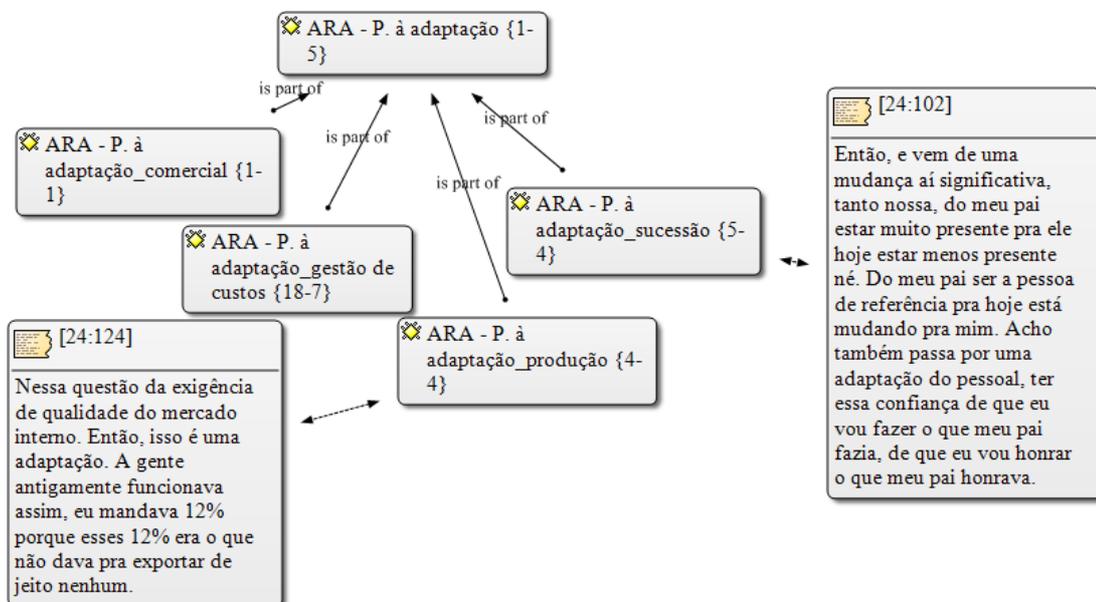


Figura 6. Propriedades da propensão à adaptação (Ara Agrícola)

Fonte: Elaboração dos autores com ATLAS.ti (2012)

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 rebate 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).

#### **4.2 Propensão à adaptação: análise cruzada dos casos**

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. A Figura 7 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.

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.

No Brasil, uma parcela reduzida de pessoas tem fluência na língua inglesa. É comum ocorrer no início da internacionalização a terceirização do serviço comercial ou contratação de um profissional negociante que atende a mais de uma firma. Ao passar do tempo, os empreendedores sentem a necessidade de participar e controlar mais de perto a dinâmica comercial, fato observado na maior parte das empresas analisadas, demandando ajustes e transformações no setor de vendas e marketing.

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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 administrativas de controle.

Os achados permitem afirmar que o controle de custos favorece a liquidez das firmas, tal fato, conduz a competitividade e viabiliza a passagem por crises econômicas e variações do câmbio desfavoráveis às exportações. Tal característica é marcante nos casos analisados.

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, 2011).

Quanto à incidência da dimensão propensão à adaptação ao longo do processo de internacionalização, é possível perceber que apenas na Agro Melão, o empreendedor precisou adaptar a empresa ao longo do tempo (ver Figura 8). Para alcançar esse resultado, os eventos marcantes de cada fase foram analisados, assim a classificação de intermitente decorre da identificação em apenas alguns eventos do processo de internacionalização das empresas, sem ter a presença contínua, em todos estágios, como foi percebida na Agro Melão.

Na Agrícola Famosa, Special Fruit e Ara Agrícola, a propensão à adaptação se comportou de modo intermitente, emergindo de acordo com as necessidades do contexto interno e externo da empresa. Diante dos achados, indica-se que a propensão à adaptação é intermitente no empreendedorismo internacional.

## **5 Considerações finais**

A partir do objetivo geral da pesquisa que tem o propósito de analisar a propensão à adaptação como dimensão do empreendedorismo internacional nas empresas selecionadas, do aporte teórico e com base nos dados coletados, evidencia-se que a dimensão se expressa na área comercial e na gestão de custos, com natureza intermitente, ao longo do processo de

internacionalização. Diante do exposto, tem-se como verdadeira a proposição: **propensão à adaptação é uma dimensão do empreendedorismo internacional.**

O papel dos empreendedores mostra-se fundamental na internacionalização e condução das adaptações empresariais. As negociações e a administração de exportadoras são complexas, assim as mudanças envolvem elevado nível de risco que para serem implementadas necessitam de gestores com perfil a enfrentar riscos e que saibam conduzir o processo de modificação para minimizar as possíveis perdas de recursos competitivos. Portanto, revela-se que a atitude frente ao risco, a busca de oportunidades e a influência do contexto estão relacionados à dimensão analisada.

Além disso, os resultados obtidos podem ser considerados como fontes para conduzir os pesquisadores à reflexão. Ao identificar os fatores e situações que exigem dos empreendedores atitudes para adaptação das empresas possuirão informações para explorar as suas idiossincrasias e aprofundar o conhecimento sobre aspectos ainda desconhecidos pela ciência, como por exemplo, quando o contexto externo conduz a adaptação, essas forças contextuais advêm do perímetro nacional ou internacional. Qual seria o limite mais adequado para cada tipo de mudança, pois se reconhece o risco concernente a atitudes como essas? O tamanho seria um fator facilitador ou inibidor da adaptação nas empresas internacionalizadas? Diante disso, este estudo não tem a finalidade de contemplar respostas para tais questionamentos, ele se propõe a instigar e contribuir no desenvolvimento do assunto para que pesquisas futuras sejam de alguma forma beneficiadas com os resultados aqui alcançados.

## Referências

- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and structure. In:\_\_\_\_\_. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.
- 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.
- COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 485-508, 2004.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-

215, 2003.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 por município**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>>. Acesso em: 06 novembro 2011f.

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.

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

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

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.

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.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, 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.; MCDUGALL, Patricia Phillips. 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.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

Propensão à Adaptação no Empreendedorismo Internacional: Uma análise qualitativa de exportadoras do semiárido

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar**

YIN, Robert 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.

---