



Recursos competitivos no empreendedorismo internacional: uma análise qualitativa em empresas exportadoras

Competitive resources in international entrepreneurship: a qualitative analysis of export enterprises

Yákara Vasconcelos Pereira¹
Walter Fernando Araújo de Moraes²
Viviane Santos Salazar²

Resumo: A perspectiva teórica da visão baseada em recursos vem contribuindo para a compreensão da administração estratégica e das ações de empreendedores. Diante da sua significativa relevância, este artigo tem por objetivo identificar os recursos competitivos desenvolvidos por empreendedores internacionais de empresas exportadoras. Um estudo de múltiplos casos foi realizado com quatro empresas localizadas no semiárido do Nordeste brasileiro, assim, 31 entrevistas foram realizadas e analisadas em conjunto com documentos e material bibliográfico. A análise de conteúdo foi apoiada pelo *software* ATLAS.ti. Os recursos conhecimento, equipe, liquidez, marca, produção, qualidade e relacionamentos são os que se destacam nos resultados. Portanto, a natureza tangível e intangível dos recursos é evidenciada e revela a importância do desenvolvimento de recursos por parte dos empreendedores internacionais para a internacionalização.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos; Internacionalização; Teoria adaptativa.

Abstract: *The theoretical perspective of the resource based view has contributed to the understanding of strategic management and entrepreneurs actions. Given its significant relevance, this article aims to identify the competitive resources developed by international entrepreneurs of exporting companies. A multiple case study was carried out with four companies located in the Brazilian Northeastern semi-arid region. We carried out 31 interviews and analyzed them along with documents and bibliographic material. Content analysis was supported by the ATLAS.ti software. The resources knowledge, team, liquidity, brand, production, quality and relationships stand out in the results. Therefore, the tangible and intangible nature of resources is evidenced and reveals the importance of the development of resources for internationalization by international entrepreneurs.*

Keywords: *Resource based view; Internationalization; Adaptive theory.*

1 Introdução

As empresas contemporâneas vêm enfrentando desafios que exigem de seus dirigentes orientação estratégica. Essa direção colabora tanto para compreendermos as idiossincrasias organizacionais quanto as forças do ambiente interno, para alcançarmos desempenho superior em relação aos concorrentes locais e internacionais.

Os recursos competitivos apoiam a internacionalização (Oviatt & McDougall, 1994) para alcançar a vantagem competitiva. Os recursos não apenas precisam ser heterogêneos e imóveis, mas também, valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – elementos do modelo

VRII (Barney, 1991), e necessitam ser organizados adequadamente pelos gestores, constituindo o modelo VRIO (Barney, 2002). Nesse sentido, o capital financeiro, o físico, o humano e o organizacional são categorias de recursos. Quanto às capacidades, são reconhecidas como atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos recursos, enquanto que as competências favorecem a implementação das estratégias (Barney, 2002).

Para o empreendedor internacional (EI), o desenvolvimento de recursos competitivos torna-se essencial para conquistar o mercado global e se

¹ Departamento de Mídias Digitais, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Rua Vereador João Freire, Conj. Pres. Castelo Branco III, CEP 58050-420, João Pessoa, PB, Brasil, e-mail: yakarav@gmail.com

² Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, CEP 50670-901, Recife, PE, Brasil, e-mail: wfam1950@gmail.com; viviane_salazar@yahoo.com.br

Recebido em Jun. 9, 2016 - Aceito em Nov. 21, 2016

Suporte financeiro: Esta pesquisa contou com o apoio da CAPES, por meio da concessão de bolsa de estudo.

diferenciar frente aos rivais. O desenvolvimento de recursos competitivos (Oviatt & McDougall, 1994) está presente no EI (Zahra & George, 2002).

Os recursos, no EI, podem ser desenvolvidos ao longo da trajetória da empresa pelo próprio empreendedor, a exemplo da marca, instalações e conhecimento (Ribeiro & Pimentel, 2009). O desafio está na identificação de fontes e maximização de recursos e, de posse deles, é possível elevar o padrão competitivo empresarial (Calicchio & Marcondes, 2016; Popadiuk & Ricciardi, 2011).

Estudos mais recentes, como os de McDougall-Covin et al. (2014), Peiris et al. (2012), Schweizer (2013), Shirokova & McDougall-Covin (2013) e Sigfusson & Harris (2012) indicam a necessidade de explorar o tema empreendedorismo internacional. Nos países emergentes, as investigações sobre o tema são incipientes mas possuem elevado potencial para colaborar no avanço desse campo científico.

Considerando esses fatores abordados na literatura, este artigo propõe-se revelar os recursos competitivos que constituem diferencial para empresas que exportam. Os compradores estrangeiros caracterizam-se pelo alto nível de exigência na qualidade dos produtos e do serviço prestado, por meio da pontualidade, por exemplo, e ao exigir a quantidade contratada na entrega. A organização dos recursos tangíveis e intangíveis demonstra ser uma habilidade primordial para esse tipo de negócio, demandando atenção dos dirigentes.

Nesse âmbito, esta pesquisa tem como objetivo identificar os recursos competitivos desenvolvidos por empreendedores internacionais de empresas exportadoras. Portanto, justifica-se a realização do estudo por ter o intuito de contribuir, no panorama acadêmico, para o desenvolvimento do conhecimento acerca do papel dos recursos competitivos no empreendedorismo internacional.

Para alcançar esse objetivo, a perspectiva qualitativa foi adotada na análise de quatro empresas localizadas no semiárido nordestino que exportam frutas para o mercado internacional. As informações foram obtidas por meio da realização de entrevistas com dirigentes e consultores, assim como de documentos e material bibliográfico examinados com apoio do *software* ATLAS.ti.

Dando seguimento, o aporte teórico é apresentado na próxima seção, que antecede a explicação detalhada dos procedimentos metodológicos. Os resultados são revelados a seguir, finalizando-se com as considerações finais.

2 Referencial teórico

A existência de determinados recursos proporciona uma visão peculiar das oportunidades, assim como dos riscos. Os gestores não apenas precisam ter recursos apropriados para enfrentar os competidores

mas utilizá-los de maneira diferenciada, como se a estratégia fosse uma teoria (Barney, 2002).

A perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos – RBV – vem sendo contemplada explícita ou implicitamente nas principais abordagens de internacionalização (Kovacs, 2009). Desde 1959, Penrose (2006) percebeu que, para enfrentar as forças externas à empresa e manter a taxa de crescimento, necessitava-se de recursos competitivos. Os ganhos econômicos adquiridos com o crescimento também foram identificados como uma oportunidade de se fortalecer. Essa perspectiva inspirou Wernerfelt (1984) e Barney (1991), levando-os a ampliar substancialmente o conhecimento sobre o assunto.

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

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

Na internacionalização os recursos competitivos são essenciais, destacando-se o papel do empreendedor no seu desenvolvimento. Sua escassez pode inviabilizar a consolidação das negociações com os compradores estrangeiros (Keupp & Gassmann, 2009).

Alinhado ao objetivo desta pesquisa, o Quadro 1 apresenta os principais recursos competitivos retratados na literatura de empreendedorismo internacional e de negócios internacionais revisados. A partir da análise das referências bibliográficas, foram identificados como recursos intangíveis essenciais comprometimento, conhecimento, criatividade e inovação, a experiência, a liderança, as redes de relacionamento e a responsividade. Para explorá-los, são essenciais as ações empreendedoras, que podem ser interpretadas como o O (organizar) do modelo VRIO, que é a capacidade de se organizar para explorar recursos a fim de consolidar vantagem competitiva (Barney, 2002). É possível perceber, com a ajuda do quadro, que os recursos intangíveis constituem a maior parte do conjunto de ativos das empresas que se internacionalizam.

A estrutura física, os recursos financeiros, a localização, a obtenção de incentivos do país anfitrião e os recursos humanos formam o *pool* de recursos tangíveis. Essas vantagens de propriedade contribuem

Quadro 1. Principais recursos competitivos que viabilizam a internacionalização.

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

Fonte: Elaboração dos autores (2015).

nas ações de produzir, vender, comercializar e transferir bens (Sharma & Erramilli, 2004).

O uso e a transferência de recursos são capacidades estratégicas do empreendedor (Bartlett & Ghoshal, 1987). A alocação de recursos em diferentes países (Johanson & Vahlne, 1977; Vernon, 1966) e o relacionamento com os fornecedores (Dunning, 1988; Johanson & Vahlne, 2009), por meio de governança de redes de ativos localizados em diferentes países, trazem benefícios transacionais e menores custos de transação (Dunning, 1988). O Quadro 1 sumariza os principais recursos que viabilizam a internacionalização.

O comprometimento dos gestores com o mercado é considerado um recurso intangível. As relações internacionais entre firmas requerem comprometimento com os recursos (Sharma & Erramilli, 2004), acrescenta-se o comprometimento com as decisões que dependem da experiência do empreendedor (Andersen, 1993). Mas não adianta desenvolver recursos se não se souber adaptá-los às necessidades empresariais (Schweizer et al., 2010) e posicioná-los, na empresa, para obter vantagem competitiva (Johanson & Vahlne, 1977).

Quanto ao modo de entrada nesse mercado externo, além dos recursos tangíveis, destaca-se o conhecimento interligado aos recursos humanos (Andersen, 1993). Porém, nas negociações via agentes, perde-se a oportunidade de se aproximar para auferir mais conhecimento de mercado, o que é comum no modo direto de entrada (Johanson & Vahlne, 1977). Para o empreendedorismo internacional, os recursos únicos definem se a firma terá uma internacionalização sustentável, fato que depende

da capacidade de o empreendedor desenvolvê-los (Oviatt & McDougall, 1994).

Por fim, salienta-se que há uma semelhança entre os modelos de EI apresentados por Oviatt & McDougall (1994) e Zahra & George (2002). De fato, nos dois casos os autores enfatizam o poder dos recursos na conquista da vantagem competitiva. Tal entendimento também é partilhado por Mtigwe (2006), que apresenta a vantagem de recursos como uma referência na constituição do EI. Sendo assim, os ativos locais e a transferência de recursos móveis colaboram e facilitam nas negociações internacionais. Outro recurso competitivo é a inovação dependente das circunstâncias e que pode ser implementada incrementalmente (Porter, 1999), relacionando-se à criatividade (Butler et al., 2010).

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 Kiss et al. (2012) para os estudos de EI. Tendo em vista a 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, considerou-se em seguida o exame entre as empresas, denominado 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 (Merriam, 1998; Yin, 2001) e podem existir diversos níveis de seleção (Merriam,

1998). Aqui foram adotados intencionalmente quatro: região, segmento econômico, empresas e sujeitos.

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 constituem, oito são carentes de desenvolvimento de pesquisas e de recursos científico-tecnológicos; (iii) por neste trabalho participar o 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 (Brasil, 2011), valor muito significativo para a região. Diante do desempenho econômico e da natural vocação local para esse tipo de cultivo, determinou-se 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, dos estados Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte, foram selecionadas. Esses estados são responsáveis por aproximadamente 100% do total de frutas produzidas no semiárido e exportadas (Brasil, 2011).

Os sujeitos sociais e os casos foram selecionados pelo critério de conveniência, devido ao acesso às informações (Merriam, 1998). Quanto à escolha 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 empresa de grande porte na classificação definida em função do número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2011); e, (g) ter-se 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 mil 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 exceção foi a exportadora de Mossoró, RN, portanto, para garantir a confidencialidade exigida por seu 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 investimento 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 & Leão, 2011), totalizando 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 e as análises de documentos e bibliográfica (Taylor & Bogdan, 1984).

As entrevistas foram gravadas e transcritas, perfazendo 1.242 minutos no total, em média 40 minutos por entrevistado, e aconteceram 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, acontecendo 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.

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 e duas foram em grupo: P6, que contou com a participação de três indivíduos, os entrevistados 6, 7 e 8, e P16, com os respondentes 18 e 19.

A pesquisa documental também é apropriada para esse tipo de estudo. Assim, os dados secundários, impressos e digitais, foram obtidos com os interlocutores, no momento das entrevistas, e nos sites governamentais, institucionais e das empresas pesquisadas.

A investigação bibliográfica foi feita em teses, dissertações e artigos relacionados ao polo Mossoró, RN/Icapuí, CE e ao 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).

Anteriormente 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 reelaboração 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 de texto. 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 (Merriam, 1998).

Para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011). 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, por rigor científico, adotaram-se alguns critérios de validação e confiabilidade: triangulação, construção do corpus de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada, *feedback* dos informantes (validação comunicativa), surpresa e reflexividade (Paiva & Leão, 2011).

4 Resultados

Os dados estão apresentados em duas etapas: a expressividade dos recursos em cada uma das quatro empresas e, em seguida, a análise cruzada dos casos.

4.1 Análise individual das empresas

4.1.1 Agrícola Famosa (AF)

A Agrícola Famosa, com registro fiscal no município de Icapuí, CE, e 20.807 hectares de área produtiva, é a maior exportadora de melão do setor. A empresa possui cinco fazendas próprias, 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*.

Os fundadores da companhia tiveram habilidade no desenvolvimento de recursos competitivos que sustentassem a internacionalização. A Figura 1 mostra os recursos mais enfatizados pelos sujeitos participantes da pesquisa, a saber: conhecimento (inclusive de língua estrangeira); equipe (também comercial); liquidez; qualidade; produção; marca; e relacionamentos.

Os recursos intangíveis – conhecimento, língua estrangeira, qualidade, marca e relacionamentos – recebem mais atenção em detrimento dos tangíveis, realidade que favorece a conquista de vantagem competitiva (Barney, 1991, 2002).

4.1.2 Agro Melão (AM)

A Agro Melão, considerada a segunda maior produtora de melão da região, com 1 mil hectares, foi fundada em setembro de 1997. O endereço fiscal, o escritório administrativo e parte da fazenda estão situados em Mossoró, RN, outra unidade produtiva situa-se no Ceará.

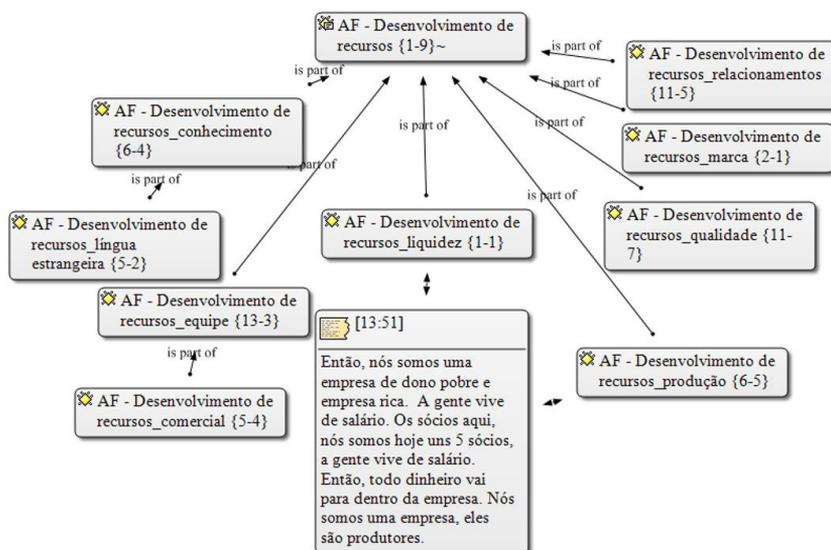


Figura 1. Recursos da Agrícola Famosa. Fonte: Elaboração dos autores.

A empresa foi constituída para exportar, posicionamento de internacionalização influenciado pela experiência e formação profissional de seu fundador. 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, a partir do oitavo ano de existência, individualmente.

O empreendedor da Agro Melão, além de ser o mentor de comercialização arrojada, possui competência para desenvolver recursos, dentre eles: conhecimento, associação, língua estrangeira, marca, produção, equipe, liquidez, qualidade e relacionamentos (Figura 2).

Semelhante aos resultados encontrados na Agrícola Famosa, a maioria dos recursos ressaltados nas entrevistas é intangível – conhecimento, associação, língua estrangeira, marca, qualidade e relacionamentos –, propiciando a construção de vantagem competitiva, conforme indicam Oviatt & McDougall (1994).

4.1.3 Special Fruit (SF)

A Special Fruit é reconhecidamente uma empresa de sucesso, com mais de 1.700 funcionários e 600 ha dedicados ao cultivo de 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.

No que se refere aos recursos competitivos, a Special Fruit é um caso clássico de competência. O fundador da empresa chegou na cidade do Juazeiro, BA, com recursos organizacionais escassos, passando de cooperado do projeto Curaçá para proprietário de empresa quando adquiriu a fazenda, cresceu, tornando-se empresário de empresa de médio porte para, então, gerir um dos maiores empreendimentos da região. Para isso, apostou em equipe, conhecimento, marca, produção, qualidade e relacionamentos (Figura 3).

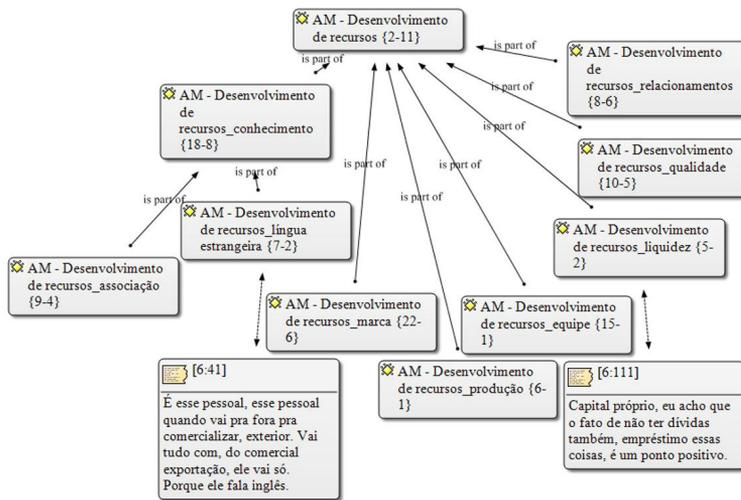


Figura 2. Recursos da Agro Melão. Fonte: Elaboração dos autores.

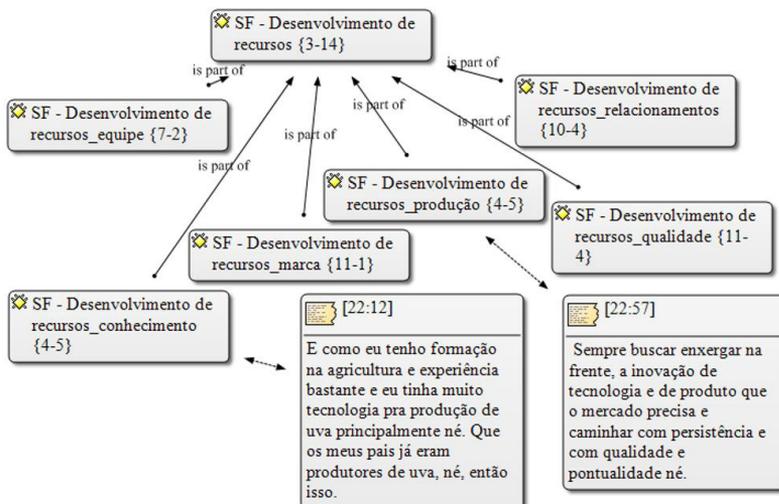


Figura 3. Recursos da Special Fruit. Fonte: Elaboração dos autores.

Assim como nas duas empresas anteriormente apresentadas, nessa os recursos intangíveis receberam atenção especial do empreendedor.

A existência de determinados recursos facilita o modo de entrada no país comprador e o atendimento às exigências dos consumidores internacionais (Dhanaraj & Beamish, 2003; Sharma & Erramilli, 2004). O empreendedor que tem a competência de desenvolvê-los e gerenciá-los adequadamente possui mais chances de inserir mais cedo a empresa no comércio internacional (Oviatt & McDougall, 1994).

4.1.4 Ara Agrícola (ARA)

Dentre as quatro empresas analisadas, a Ara Agrícola distingue-se por ter menos tempo de existência e ser uma unidade estratégica de negócio de uma 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 do atual proprietário atuou como empreendedor agrícola no cultivo de algodão, em Limoeiro, PE, e seu histórico efetivo como 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: no desenvolvimento de projetos imobiliários, nos setores fabril, agrícola e energético (ARA Empreendimentos, 2012). Esta pesquisa se atém à investigação da unidade localizada em

Petrolina, PE, Ara Agrícola, reconhecida como uma das maiores e mais sólidas exportadoras da região (entrevistado-PEeBA_17, 15:21).

Sendo a Ara Agrícola uma unidade de negócio, iniciou na indústria com um conjunto de recursos. Para se fortalecer, os dirigentes desenvolveram novos recursos e aprimoraram os existentes. Conhecimento, língua estrangeira, equipe, liquidez, marca, qualidade, relacionamentos e produção foram os recursos desenvolvidos que receberam forte influência das ações empreendedoras (de pai e filho) (conforme Figura 4).

Desse modo, alinhada às empresas já analisadas, os recursos intangíveis receberam mais atenção dos dirigentes, potencializando as chances para conquistar vantagens competitivas, resultados que estão em consonância com Barney (2002) e Oviatt & McDougall (1994).

4.2 Análise cruzada dos casos

Conhecimento, equipe, liquidez, marca, produção, qualidade e relacionamentos são os recursos desenvolvidos pelos empreendedores da Agrícola Famosa, Agro Melão, Ara Agrícola e Special Fruit durante o processo de internacionalização (Quadro 2), esses são os fatores comuns entre as empresas. Observa-se o enfoque nos recursos intangíveis, que são potenciais fontes de diferenciação (Barney, 1991, 2002), preponderante na abordagem do empreendedorismo internacional em que o propósito está na agregação de valor (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Mtigwe, 2006) e conquista da vantagem competitiva (Oviatt & McDougall, 1994; Zahra & George, 2002).

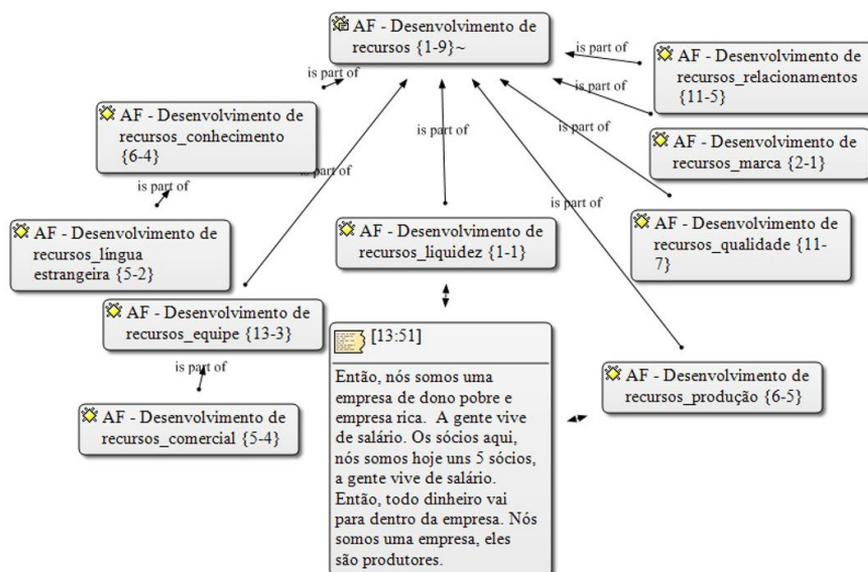


Figura 4. Recursos da Ara Agrícola. Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro 2. Definição das propriedades dos recursos competitivos.

<i>Propriedades</i>	<i>Características</i>	<i>Agrícola Famosa</i>	<i>Agro Melão</i>	<i>Special Fruit</i>	<i>Ara Agrícola</i>
Conhecimento	Língua estrangeira	X	X		X
	Associação		X		
Equipe	-----	X	X	X	X
	Comercial	X			
Liquidez	-----	X	X		X
Marca	-----	X	X	X	X
Produção	-----	X	X	X	X
	-----	X	X	X	X
Qualidade	-----	X			
	Qualidade – certificações	X			
Relacionamentos	-----	X	X	X	X

Fonte: Elaboração dos autores.

O conhecimento pode ser aprimorado na internacionalização com a aprendizagem dos empreendedores. Na concepção de Oviatt & McDougall (2005), em conjunto com a tecnologia, o conhecimento eleva a velocidade de entrada na internacionalização. De forma complementar, Schweizer et al. (2010) salientam que a experiência faz parte desse conhecimento e que, juntos, colaboram para que a firma se alinhe às exigências dos compradores globais, fomentando o processo de entrada no mercado externo, compreensão defendida também por Tondolo et al. (2008) e corroborada pelos dados obtidos nesta pesquisa.

O domínio de língua estrangeira é considerado uma subcategoria do conhecimento. Pesquisas realizadas no Brasil mostram que a falta de domínio do idioma do país anfitrião é um impeditivo na internacionalização (Ribeiro & Pimentel, 2009). Na maior parte das empresas estudadas, os dirigentes estavam à frente das negociações justamente por dominar a língua estrangeira, conhecimento que favoreceu a comercialização e a construção de redes de relacionamento. Registrou-se uma única exceção, na Special Fruit, cujo proprietário não domina a língua inglesa e sempre depende de tradutor ou gerente comercial para realizar as negociações.

A promoção do desenvolvimento da equipe apoia a inserção internacional da empresa devido às exigências no âmbito comercial e no atendimento às especificações da certificação. Diversos autores alertam para que se atente aos recursos humanos quando se deseja internacionalizar (Andersen, 1993; Lam & White, 1999; Porter, 1999; Vernon, 1966). Os resultados alcançados fortalecem os argumentos de Kiss et al. (2012) quanto à relevância de formar mão de obra apropriada às atividades relacionadas ao foco do negócio, devendo o empreendedor incentivar a capacitação desses recursos.

A partir dos dados analisados, observa-se o esforço dos empreendedores para se aproximar das respectivas equipes e valorizá-las. A maior parte dos colaboradores trabalha na agricultura e possui baixa escolaridade, o pessoal com algum tipo de formação profissional atua na supervisão, gerência e administração. Os dirigentes entrevistados são sensíveis a esses perfis e conseguem atuar em busca do desenvolvimento e do comprometimento dos trabalhadores.

Já a liquidez à qual se referem os entrevistados está associada à liberdade organizacional proveniente da ausência de dívidas de financiamentos. A relativa disponibilidade de recursos financeiros é um bem tangível essencial na produção destinada ao exterior (Johanson & Vahlne, 1977; Vernon, 1966), mostrando-se importante também no segmento frutícola. Apenas a Special Fruit não focaliza a liquidez como prioridade no gerenciamento da organização, mas se posiciona para minimizar e controlar custos. Mesma atitude encontrada nos demais empreendedores das empresas analisadas.

A marca como um recurso intangível (Barney, 2002) se inter-relaciona com a reputação (Ribeiro & Pimentel, 2009). A reputação consolida-se como uma capacidade diferenciadora conquistada depois de determinado tempo de atuação empresarial, sendo fonte de competitividade (Kay, 1996), essa concepção é corroborada pelos resultados encontrados.

O termo produção se traduz como bens tangíveis relativos à operação para obter o produto final. Terra, máquinas, *packing house*, irrigação, poços são alguns dos itens que compõem a produção. Sem o aprimoramento e atualização dessa estrutura física dificilmente uma empresa se tornaria capaz de competir no contexto internacional, portanto identifica-se que todos os líderes das firmas analisadas se concentraram nesse desenvolvimento (Johanson & Vahlne, 1977;

Sharma & Erramilli, 2004). Esse conjunto de recursos tangíveis, fundamental para que uma empresa desse segmento de mercado possa competir globalmente, não diferencia uma exportadora da outra.

Um produto agrícola torna-se competitivo quando possui qualidade, sendo esse requisito básico para exportá-lo. As certificações colaboram na qualificação das firmas que estão aptas a fazer parte desse comércio. Portanto, qualidade emerge da análise dos dados como um recurso intangível desenvolvido pelo empreendedor com apoio da equipe, favorecendo a inserção dos produtos no mercado global, evidência que está em consonância com a pesquisa de Tondolo et al. (2008). Há diversas certificações internacionais para alimentos, dependendo do país do comprador, as exportadoras precisam comprovar que possuem a certificação antes de fechar a negociação com o cliente.

Dentre os recursos identificados, não foram encontradas na Special Fruit as características liquidez e língua estrangeira. Agrícola Famosa, Agro Melão e Ara Agrícola apresentaram todas as propriedades relevantes nos dados analisados. Possivelmente, essa diferença explicitada na Special Fruit em relação à liquidez deva-se à cultura organizacional do empreendedor, que nasceu no Japão e mantém alguns costumes e valores de seu país de origem. Ademais, na questão conhecimento de idioma estrangeiro, o fundador da Special Fruit se limitou a trabalhar na agricultura e não se dedicou ao estudo de línguas estrangeiras, nesse caso trata-se da história de vida e de suas escolhas profissionais.

De posse das informações obtidas no campo empírico, segue-se a consolidação, o que já é um consenso na literatura de empreendedorismo internacional (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Oviatt & McDougall, 1994; Welch & Welch, 2004). Os dados empíricos comprovam a relevância dos recursos competitivos no apoio e alcance da vantagem competitiva (Oviatt & McDougall, 1994), sem descuidar-se da capacidade do empreendedor em coordená-los, elencada no modelo VRIO (Barney, 2002). Diante do exposto, entende-se que o desenvolvimento de recursos competitivos é uma dimensão do empreendedorismo internacional.

5 Considerações finais

A partir do propósito de identificar os recursos competitivos desenvolvidos por empreendedores internacionais de empresas exportadoras, observa-se que conhecimento, equipe, liquidez, marca, produção, qualidade e relacionamentos são recursos essenciais. Ademais, verifica-se a relevância do papel do empreendedor para desenvolvê-los. Com isso, é possível afirmar que o desenvolvimento de recursos é uma das dimensões do empreendedorismo internacional.

Conhecimento (e língua estrangeira), equipe (e comercial), liquidez, qualidade, produção, marca e relacionamentos tiveram destaque como recursos competitivos na Agrícola Famosa. Trata-se da maior empresa exportadora de melão do mundo. Enquanto que conhecimento, associação, língua estrangeira, marca, produção, equipe, liquidez, qualidade e relacionamentos constituem o conjunto de recursos de sua concorrente, a Agro Melão.

A Ara Agrícola se destaca por ser o caso de unidade estratégica de negócio de uma companhia familiar diversificada. Os recursos – financeiros, conhecimento e experiência empresarial – foram primordiais para ela entrar no mercado externo no primeiro ano de operação. De forma semelhante à da 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.

Pode-se também afirmar que as redes de relacionamento estão para o empreendedorismo internacional assim como a estratégia está para o estrategista. Não se deve ignorá-las: voltar-se para essa construção de relacionamentos é uma atitude necessária quando se empreende internacionalmente.

Salienta-se que recursos competitivos são os que trazem diferencial às empresas. Nesse âmbito, verifica-se que tanto podem ser de natureza tangível quanto intangível, porque embora exista consenso entre os estudiosos de que os intangíveis aportam melhores condições para o alcance da vantagem competitiva, verifica-se que existem tangíveis essenciais, que alavancam os intangíveis. Sobretudo recursos financeiros, que se relacionam à liquidez.

Acredita-se que a contribuição deste estudo para o campo de pesquisa do Empreendedorismo Internacional está na identificação de recursos em duas dimensões e por identificar que a interação entre essas dimensões colabora na obtenção da vantagem competitiva. A dimensão empreendedora se constitui pelo conhecimento e relacionamentos do empreendedor e a dimensão empresarial, pela equipe, liquidez, marca, produção e qualidade. Ademais, deve-se considerar que o alimento da relação entre ambas dimensões impulsiona e colabora para o fortalecimento das empresas que atuam no mercado global. Tal compreensão é essencial, porém nos estudos anteriores não foi revelada pelos pesquisadores.

Portanto, para a realização de pesquisas futuras, especialmente sobre recursos competitivos no EI, indica-se a análise da interação entre as duas dimensões (empreendedora e empresarial). A investigação da relação de recursos competitivos tangíveis e intangíveis para verificar como os tangíveis aportam condições positivas para a conquista de vantagens competitivas por meio dos intangíveis também é uma indicação para estudo futuro.

Referências

- Agrícola Famosa. (2012). *Learn more about what our quality is made of*. Icapuí.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>.
- ARA Empreendimentos. (2012). *Quem somos: a empresa*. Recife. Recuperado em 28 de outubro de 2012, de <http://www.araempreendimentos.com.br/Empresa/index.html>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17.
- Brasil. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC. (2011). *Balança comercial brasileira e balanço comercial do agronegócio: 1989 a 2010*. Brasília. Recuperado em 11 de setembro de 2011, de <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>
- Butler, J. E., Doktor, R., & Lins, F. A. (2010). Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 121-134. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0054-x>.
- Calicchio, A. C., & Marcondes, R. C. (2016). Fatores relevantes de competitividade no negócio de consultoria de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, 23(3), 625-637. http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0403_15.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-627X.00080>.
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023804318244>.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studies research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2010). The international entrepreneurial firms' social networks. *Cadernos EBAP.EBR*, 8(1), 133-145. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000100009>.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Kay, J. (1996). *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330558>.
- Kiss, A. N., Danis, W. M., & Cavusgil, S. T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.004>.
- Kovacs, E. P. (2009). *O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework* (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An adaptative choice model of the internationalization process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 105-134. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028896>.
- McDougall-Covin, P. P., Jones, M. V., & Serapio, M. G. (2014). High-potential concepts, phenomena and theories for advancement of international entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12090>.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mtigue, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5-25. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and*

- Practice*, 29(5), 537-553. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>.
- Paiva, F. G., Jr., & Leão, A. L. M. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 279-324. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-012-0096-3>.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-188. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Popadiuk, S., & Ricciardi, G. (2011). Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão & Produção*, 18(1), 193-204. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100014>.
- Porter, M. E. (1999). A vantagem competitiva das Nações. In M. E. Porter, *Competição: estratégias competitivas essenciais* (6. ed., pp. 167-208). Rio de Janeiro: Campus.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Ribeiro, F. C. F., & Pimentel, J. E. A. (2009). Empresas Born Globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. In *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo: EnAnpad.
- Root, F. R. (1994). Design entry strategy for international markets. In F. R. Root, *Entry strategies for international markets* (cap. 1, pp. 1-24). New York: Lexington Books.
- Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80-103. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-012-0097-2>.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2011). *Anuário do trabalho: na micro e pequena empresa 2010/1011*. Recuperado em 9 de novembro de 2012, de <http://www.dieese.org.br/anu/anuSebraeMicroPeqEmp/anuarioSebrae10-11.pdf>
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>.
- Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (2013). The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: do they matter? *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 177-199.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2012). The relationship formation paths of international Entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 325-349. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-012-0095-4>.
- Special Fruit. (2012). Recuperado em 25 de novembro de 2012, de <http://www.fazendaspecialfruit.com/>
- Stake, R. E. (1995). *The case of case study research* (pp. 1-12). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings* (2. ed., pp. 123-145). New York: John Wiley & Sons.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Tondolo, V. A. G., Bitencourt, C. C., & Tondolo, R. R. P. (2008). Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: o caso da Vinícola Miolo. In *Anais do XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: EnAnpad.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 191-207. <http://dx.doi.org/10.2307/1880689>.
- Welch, C., & Welch, L. S. (2004). Broadening the concept of international entrepreneurship: internationalization, networks and politics. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 217-237. <http://dx.doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032774.01082.41>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2. ed.). Porto Alegre: Brookman.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. L. Sexton & S. M. Camp (Eds.), *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset* (pp. 255-288). Oxford: Blackwell.