

## EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UM CLUSTER INTERNACIONALIZADO

Inocencia Boita Dalbosco<sup>1</sup>  
Graciele Tonial<sup>2</sup>  
Nathalia Berger Werlang<sup>3</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar o empreendedorismo internacional (EI) em empresas participantes de um cluster internacionalizado. A abordagem de pesquisa é caracterizada como qualitativa, operacionalizada por meio de um estudo de caso múltiplo, exploratório e descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. A amostra é composta por quatro empresas de pequeno e médio porte (PMEs) do setor metal mecânico, participantes de um *cluster*. A análise dos dados foi realizada a partir das dimensões do EI propostas no framework teórico de Leite e Moraes (2014), adaptado a realidade de empresas brasileiras. Os resultados apontam que, o EI é evidenciado com maior intensidade nas dimensões: oportunidades internacionais, redes de relacionamento, capacidade de inovar e desenvolvimento de recursos em empresas participantes do *cluster*.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Internacional. Internacionalização. *Clusters*.

## INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY IN AN INTERNATIONALIZED CLUSTER

**ABSTRACT:** This study aims to analyze international entrepreneurship in companies participating in an internationalized cluster. The research approach is characterized as qualitative, operationalized through a multiple, exploratory and descriptive case study. The data were collected through semi-structured interviews, and the sample is composed of four small and medium-sized companies (SMEs) of the metalworking sector, participants of a cluster. The data analysis was carried out from the dimensions of International Entrepreneurship proposed in the theoretical framework, which was adapted to the reality of Brazilian companies, proposed by Leite and Moraes (2014). The results pointed out that international entrepreneurship is evidenced in the study from the dimensions: international opportunities, relationship

<sup>1</sup>Mestre em Administração Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Santa Catarina. Brasil. E-mail: [inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br](mailto:inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br)

<sup>2</sup>Mestre em Administração Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Santa Catarina. Brasil. E-mail: [graciele.tonial@unoesc.edu.br](mailto:graciele.tonial@unoesc.edu.br)

<sup>3</sup>Mestre em Administração Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Doutoranda em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Santa Catarina. Brasil. E-mail: [nathaliabw@gmail.com](mailto:nathaliabw@gmail.com)

networks, capacity to innovate and development of resources in greater intensity in the companies participating in the cluster under analysis.

**Keywords:** International entrepreneurship. Internationalization. Clusters.

## 1 INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Internacional, é caracterizado como fenômeno de pesquisa recente, sua discussão em âmbito de pesquisas internacionais e nacionais, oportuniza novas possibilidades de estudos empíricos conforme afirmam Leite e Moraes, (2014). Neste contexto o EI torna-se perspectiva atraente para analisar e compreender o processo de inserção de pequenas e médias empresas brasileiras em mercados estrangeiros.

Nesta perspectiva Oviatt e McDougall (2005) observam que a velocidade da internacionalização empresarial é influenciada por dimensões e características do EI como a busca por oportunidades, a formação de redes, novas tecnologias que permitam avaliar e explorar mercados internacionais e inovação de bens e serviços.

Welch e Welch (2004) corroboram que dentre os fatores externos à empresa, um fator que deve ser considerado no processo de internacionalização são as redes de relacionamento e a formação de *clusters*. As redes impulsionam o acesso ao mercado externo e são fonte de valor do conhecimento sobre mercados estrangeiros, justificando sua importância no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Assim, como resultado das redes de relacionamento, pode surgir o fenômeno de aglomeração de empreendimentos de uma mesma atividade produtiva em uma determinada região geográfica, denominado arranjo produtivo local (APL), sistema produtivo local ou mesmo *cluster*, conforme entende o Governo Federal Brasileiro e Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Porter (1998) considera ainda que a estruturação de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado cluster favorece oportunidades de cooperação em temas de interesse comum, sem, entretanto, ameaçar a competição ou restringir a rivalidade entre empresas correlatas.

Neste contexto, Leite e Moraes (2014) sugerem a aplicação empírica do framework de EI proposto em seu estudo, a partir de seis dimensões: propensão à

adaptação, redes de relacionamentos, oportunidades internacionais, capacidade de inovar, atitude face ao risco e desenvolvimento de recursos competitivos, que caracterizam o EI.

Este estudo propõe-se a analisar o empreendedorismo internacional em empresas participantes de cluster internacionalizado. A fim de atingir o objetivo, foi realizado um estudo de caso múltiplo, que contou com uma amostra de quatro empresas participantes de um cluster, utilizando o modelo teórico validado e proposto por Leite e Moraes (2014) na perspectiva do contexto brasileiro.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: após esta seção inicial de introdução o artigo, apresenta-se as principais correntes teóricas que nortearam o estudo, seguido do método de pesquisa, análise e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais.

## **2 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL**

O “empreendedorismo internacional” é temática recente em pesquisa na área da estratégia de internacionalização, o trabalho de Morrow (1988) é considerado seminal, porém, McDougall é considerada a autora precursora nas pesquisas teórico-empíricas na área de EI. Em seu estudo empírico, desenvolvido em 1989, comparou novos empreendimentos nacionais e internacionais e trilhou o caminho para o estudo acadêmico de EI, fornecendo uma base teórica para a temática.

Oviatt e McDougall (1994), Wright e Ricks (1994) posteriormente refinam e ampliam o conceito de EI como “um negócio ao nível da atividade da empresa que ultrapassa as fronteiras nacionais e que tal atividade centra-se na relação entre as empresas e os ambientes internacionais em que estas operam.”

Autores da área em suas revisões de conceitos destacam variáveis que promovem o EI, a saber: o desenvolvimento de recursos competitivos (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), a vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002), a exploração de oportunidades internacionais e a internacionalização por meio de ações empreendedoras (ZAHRA; GEORGE, 2002; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 2005a; MTIGWE, 2006), a inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002; MTIGWE, 2006) e a atitude face ao risco (MTIGWE, 2006). No EI a questão não está apenas na criação de negócios, o

aspecto central deste conceito consiste na forma em que ocorre o processo de internacionalização (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Verifica-se que o EI é um fenômeno presente em organizações de diferentes tamanhos e complexidade, entretanto, a maior parte das pesquisas ainda se centralizam em empresas iniciantes e de menor porte. Porém, a ideia central dos estudos da área é de que a internacionalização é uma condição necessária para a sobrevivência do empreendimento e a comercialização com o mercado externo pode trazer vantagens competitivas, além de ampliar o lucro das organizações (COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009).

Leite e Moraes (2014) sugerem que o EI é resultado da exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos que o empreendedor realiza a fim de obter vantagem competitiva com a internacionalização (LEITE; MORAES, 2014). Assim, os próximos subcapítulos apresentam as seis dimensões propostas pelos autores em seu framework, baseado na validação do modelo para empresas Brasileiras.

## 2.1 PROPENSÃO À ADAPTAÇÃO

Nesta dimensão destacam-se características de flexibilidade e agilidade para responder à internacionalização (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007;). Esta atitude de mudança estratégica para a adaptação a nova realidade é entendida por Galimberti e Fracasso (2008) como uma ação empreendedora.

A empresa toma esta atitude pelo desejo de inovar, transformar sua imagem perante o mercado. Com ocorrência do processo de internacionalização, é necessário realizar alterações também na forma de gestão da organização. Ribeiro e Pimentel (2009) afirmam que as empresas que decidem se internacionalizar devem se reestruturar para se adequar a nova realidade.

## 2.2 REDES DE RELACIONAMENTO

Dimitratos e Plakoyannaki (2003) afirmam que *network* é um fator chave para a internacionalização. Para esta dimensão ser desenvolvida na organização, é necessário partir da própria cultura organizacional, de forma cooperativa.

Oviatt e McDougall (2005a) afirmam que as redes determinam a velocidade da internacionalização, (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; FREITAG FILHO; AMAL, 2008), observam que a formação de redes pode ser compreendida como uma capacidade dinâmica essencial do empreendedorismo, pois possibilita a construção e sustenta relacionamentos importantes (SCWEIZER; VALHNE; JOHANSON, 2010).

As redes colaboram na identificação (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; ROSSI, 2008), seleção, formação de alianças estratégicas (FREITAG FILHO; AMAL, 2008), acesso a novos mercados (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010) e exploração de oportunidades (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). Elas não precisam necessariamente ter a mesma forma e podem ser compostas por empresas de diferentes regiões, podem ser internacionais, regionais ou locais (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).

Para que as redes proporcionem o resultado esperado, as organizações também precisam se engajar em algumas atividades e reforçar outras formas de relacionamentos com parceiros. Fortes parcerias devem ser realizadas com fornecedores (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; FREITAG; FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008) e ainda com competidores, governos, e outras entidades de classe/empresas (GALIMBERTI; FRACASSO, 2008). A empresa deve possuir orientação internacional, comportamento empreendedor e operações em pequena escala (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).

## 2.3 OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Os autores afirmam que as oportunidades são identificadas por meio das redes de relacionamento e o empreendedor deve direcionar o foco em oportunidades para criação de novos bens e serviços (OVIATT; MACDOUGALL; 1994, 2005a). Dimitratos e Plakoyannaki (2003), expõem que outro fator

preponderante a oportunidade internacional está associado à cultura organizacional como característica para denominar a oportunidade internacional como competência observada no EI.

Tondolo, Bittencourt e Tondolo (2008) e Melo, Rocha e Maculan (2009, p. 5) expõem que “os novos empreendimentos podem escolher perseguir agressivamente oportunidades de crescimento internacional em função das competências internacionais de seus empreendedores, suas visões e percepções de oportunidades de crescimento para além das fronteiras nacionais.

## 2.4 CAPACIDADE DE INOVAR

Sohn, Lenzi e Kiesel (2004) associam a capacidade de inovar às características integradas ao espírito empreendedor na formulação das estratégias de internacionalização na empresa. Para Oviatt e McDougall (2005a), o EI é uma combinação de comportamento inovador, pró-ativo e de assunção de riscos nos empreendedores. Assim, esta dimensão está condicionada as ideias inovadoras e a criatividade do empreendedor.

Galimberti e Fracasso (2008, p. 8) afirmam que “uma firma que decide estrategicamente a internacionalização por meio de um “empreendedor técnico” leva em consideração, principalmente, as capacidades da firma em inovar tecnologicamente e a criação de novos produtos, além de conhecer a demanda dos mercados por seus novos produtos”. Por fim, os autores Freitag Filho e Amal (2008), expõem que a capacidade de inovar faz parte do EI.

## 2.5 ATITUDE FACE AO RISCO

A atitude face ao risco internacional é um dos elementos do EI segundo Dimitratos e Plakoyannaki (2003), sendo que uma forma de distinguir os empreendedores dos indivíduos comuns é a forma de perceber e enfrentar riscos, eles ainda enfatizam que este é um elemento externo a empresa. Welch e Welch (2004) destacam que existe risco no modo de entrada no exterior, isso se deve ao fato do desconhecimento do mercado, e da capacidade de gerenciar a exportação.

Já Freitag Filho e Amal (2008), citam que EI é a combinação do

comportamento de inovação, pró-atividade e riscos calculados que ultrapassam as barreiras nacionais e buscam criar valor para as organizações. Por fim, a autora Rossi (2008) destaca, que os riscos econômicos e políticos são aspectos enfrentados no mercado internacional.

## 2.6 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS COMPETITIVOS

Oviatt e McDougall (1994), Zahra e George (2002), enfatizam o poder dos recursos na conquista da vantagem competitiva. O empreendedor deve ter atenção para a oportunidade de adquirir recursos especiais (inclui-se a inovação e a tecnologia) para competir em mercados globais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Por fim, afirma-se que a falta de recurso humano especializado é uma das principais barreiras para exportação, como por exemplo, não possuir um departamento com pessoas especializadas na área, dificulta o processo de internacionalização das organizações (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

## 3 CLUSTERS

Fleury e Fleury (2003) enfatizam que uma das principais características da nova economia é a mudança da eficiência individual para a eficiência coletiva das organizações, onde a competitividade está relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não mais de empresas isoladas.

Conforme Miles e Snow (1994), pertencer a um *cluster* facilita a adaptação das empresas frente a rápidas mudanças, promove a criação de novos conhecimentos, gerando conseqüentemente inovações nestas empresas. A aglomeração pode ser um fator importante na obtenção de vantagens competitivas para empresas que formam redes (NETO, 2000).

Buckley e Casson (1998) enfatizam que as organizações utilizam a cooperação para aumentar sua competitividade internacional. As redes de negócios permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização, como arriscar em novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com outras experiências e se beneficiam com o conjunto de recursos adquiridos (CHETTY; HOLM, 2000).

O fenômeno da aglomeração de empreendimentos de uma mesma atividade produtiva em uma determinada região geográfica apresenta denominações e ênfases diferentes, podendo ser entendido como arranjo produtivo local, sistema produtivo local ou mesmo “*cluster*”. No Brasil a expressão mais difundida é arranjo produtivo local. (BRASIL, 2012). Porter (1998, p. 78), corrobora utilizando a mesma definição, porém denomina como *clusters* as concentrações geográficas de empresas, com atividades correlatas ou complementares, que atuam dentro de uma mesma cadeia produtiva, valendo-se da partilha de infra-estrutura do mercado de trabalho especializado e vivenciando oportunidades e ameaças comuns, com o objetivo de auferirem vantagens de desempenho superiores à concorrência.

Os *clusters* são definidos como um complexo produtivo territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes, caracterizado por um grande número de firmas envolvidas nos diversos estágios produtivos e, de várias maneiras, (BECATTINI, 1999).

No estado do estado de Santa Catarina, mais especificamente na região do meio oeste do estado foi proposto e desenvolvido um *cluster* do setor metal mecânico, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O projeto do *cluster* metal mecânico foi iniciado no ano de 2010, e surgiu com a intenção de promover a melhoria e modernização do setor, (por meio da implantação de um plano de redução do desperdício interno; aumento da eficiência de vendas; aumento da lucratividade, otimização da produção e aumento da eficiência dos colaboradores); o acesso a novos mercados (a partir da oportunidade de conhecer a realidade internacional, da exposição conjunta em feiras, rodada de negócios, missões empresariais nacionais e internacionais) e, também promover a integração das empresas participantes tornando o setor mais competitivo, elevando o número de postos de trabalho e o desenvolvimento econômico da região.

#### **4 MÉTODO DE PESQUISA**

A abordagem de pesquisa utilizada neste estudo é caracterizada pela abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. A qual busca estudar fenômenos do mundo social, entender determinados contextos, explicar comportamentos, e



entender um problema em profundidade. Conforme Merriam (1998), quando a pesquisa apresenta o seu foco nos participantes individuais, a pesquisa qualitativa proporciona uma interação consistente, possibilitando ao pesquisador conhecer as perspectivas sobre o fenômeno analisado.

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso múltiplo exploratório e descritivo, conforme Yin (2001) este método proporciona uma melhor compreensão e análise dos dados coletados, e possibilita saber “como” e “por que” certos fenômenos acontecem.

A unidade de análise é definida como um *cluster* da indústria metal mecânica da região meio oeste do estado de Santa Catarina, esta escolha se justifica devido ao fato de que este *cluster* foi desenvolvido com o objetivo de promover o incremento da indústria local, a modernização das empresas e facilitar o acesso a novos mercados tanto nacionais como internacionais. Este projeto surgiu no ano de 2010, atualmente conta com 27 empresas participantes, destas 44,5% já realizaram operações no mercado internacional, tanto importação como exportação, foram selecionadas e efetivamente entrevistadas quatro empresas, caracterizadas como pequenas e médias.

A escolha das empresas objetos de estudo ocorreu aleatoriamente, porém buscou estabelecer como critério específico empresas que já realizaram operações no mercado internacional, justifica-se este critério pela acessibilidade e importâncias das empresas do *cluster*.

Para coleta de dados utilizou-se de um roteiro de entrevista semi-estruturada, utilizando o modelo teórico das dimensões de EI proposta pelos autores Leite e Moraes (2012, 2013), esta escolha se deve ao fato do modelo ter sido desenvolvido para a realidade nacional, de um país emergente, não havendo a necessidade de adaptação, cabe ressaltar que o roteiro de pesquisa foi submetido a um pré-teste.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: 1) a pesquisa documental: em sites, vídeos institucionais e relatórios da empresa, utilizados para refinar a pesquisa referente ao histórico das empresas, e conhecer o ambiente organizacional dos objetos de estudo; 2) pesquisa de campo: com entrevistas aos gestores/diretos responsáveis pelo departamento de comércio exterior.

Para análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977), por meio da triangulação dos dados a partir dos

seguintes elementos: a revisão bibliográfica; os conteúdos oriundos das fontes de dados primárias – entrevistas; e os dados oriundos das fontes secundárias – documentos disponibilizados pelas empresas para análise.

Os resultados das entrevistas (descritivos e interpretativos) foram confrontados com as dimensões do EI proposto no estudo de Leite e Moraes (2012, 2013) para analisar o EI no contexto brasileiro.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS CASOS EM ESTUDO

As empresas objeto de pesquisa deste estudo são caracterizadas como pequenas e médias empresas, as quais atuam no segmento metal-mecânico da região meio oeste do estado de Santa Catarina. Aqui apresentadas como empresas Alfa, Beta, Gama e Delta.

A empresa **Alfa**, fundada em 1947, iniciou as operações de comércio exterior entre os anos de 1965 e 1970, para países como Bolívia, Argentina, Chile, Peru e países do Mercosul. Atua no mercado de indústrias madeireiras, frigoríficas, além do segmento de celulose e plástico. Mantém 25 colaboradores em seu quadro de pessoal e é caracterizada pelo modelo de gestão e estrutura familiar.

A empresa **Beta**, fundada em 2009, iniciou as operações de comércio exterior no ano de 2012, par países do Mercosul. Atua no segmento agrícola, produzindo e comercializando tanques de esterco líquido e adubadeiras. A empresa mantém um quadro de 46 colaboradores. É uma empresa pertencente ao grupo da Empresa Delta, caracterizado como um grupo familiar, que expande seus negócios no setor metal mecânico.

A empresa **Gama**, fundada em 1979, iniciou os processos de exportação no ano de 1995 para países do Mercosul e posterior para África do Sul. Atua no mercado de fabricação e comercialização de bombas hidráulicas e injetoras para segmento agrícola, construção civil, motores e caminhões. Possui 102 colaboradores em seu quadro de pessoal. É uma empresa constituída pela gestão familiar dos negócios. Opera em negociações com diversos mercados internacionais, entre eles: china (importação); países da América do Sul, África do Sul, (exportação)

A empresa **Delta**, foi fundada em 1961, iniciou suas operações em comércio

exterior no ano de 1972, para o Paraguai, tendo a continuidade gradativa nas exportações para países do Mercosul e África do Sul. Atua no mercado de fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária. Possui 161 colaboradores em seu quadro de colaboradores. Caracterizada por uma gestão familiar, opera em negociações com mercados da América do Sul e África do Sul.

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

É possível perceber por meio das situações expostas pelas empresas analisadas neste estudo, que a oportunidade de participação no *cluster*, é uma forma de obter maior desenvolvimento econômico e tornarem-se mais competitivas em âmbito nacional e internacional, conforme expõe o entrevistado:

Acho importante manter parcerias, primeiro porque estes acabam se envolvendo e sabendo que as empresas e indústrias estão buscando crescer, não esperando as coisas cair do céu, e principalmente prefeituras e órgãos de fomento, eles têm recursos para incentivar e impulsionar as empresas. Então o APL é uma forma de ajudar como um programa de credibilidade pois tem o Sebrae a frente, dando aval, então acho que é importante (Alfa).

Por caracterizarem-se como PMEs do setor metal mecânico observou-se nos relatos das empresas participantes do *cluster*, que as exportações acontecem de forma esporádica, via representantes, e ocorrem de modo simples e gradual, a internacionalização se dá de maneira sequencial e incremental de forma que a saturação da demanda, juntamente com as incertezas do mercado são consequências desse processo.

A partir da revisão teórica referente ao modelo das dimensões do EI, percebe-se a importância do desenvolvimento de características essenciais que promovem a inserção de empresas no mercado internacional. Sendo identificadas as dimensões do EI citadas pelos autores Leite e Moraes (2012, 2013).

### 5.2.1 Propensão à adaptação

Percebe-se que as empresas Delta e Beta são ágeis nas tomadas de decisões, são flexíveis e inovadoras. Corroborando com a observação, alguns

autores afirmam que é necessário ser flexível e possuir agilidade para responder ao processo de internacionalização (SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

Na empresa Delta pode-se destacar o investimento em tecnologia, já na Beta, o foco está no conhecimento e fidelização do cliente, a empresa evoluiu na busca da padronização dos produtos para atender o mercado, conforme relato:

A Beta tem apenas três anos, e percebemos o quanto evoluímos nesse período e o quanto vimos sendo flexíveis no mercado, porque a nossa empresa conhece a concorrência e conhece o cliente, então somos flexíveis e conseguimos padronizar e adequar a máquina conforme a necessidade do cliente conforme a cor que ele quer, conforme o trator que ele utiliza, pois sabemos que cada bandeira é uma cor, e temos essa capacidade de adequar nossa produção conforme a necessidade do cliente (Beta).

Segundo os autores Ribeiro e Pimentel (2009), as empresas que decidem se internacionalizar devem se reestruturar para se adequar a nova realidade. As duas empresas supracitadas reestruturaram seu parque fabril, adaptando-se as mudanças do mercado com o intuito de promover a melhoria dos seus processos de produção para melhor atender o mercado internacional.

Aqui na Delta, agente reestruturou totalmente o parque fabril, eram instalações antigas, hoje a gente adaptou ela ao nosso tempo e atividades. Vamos fazer um novo layout da empresa para competir no mercado, a produção com qualidade. A APL que a gente integrou no ano 2010, só veio a somar, deu as diretrizes básicas do comercial, do financeiro (Delta).

As empresas Alfa e Gama apresentam características diferentes, sua estrutura não é tão flexível e as decisões levam mais tempo para serem tomadas, pois são mais críticos e cautelosos, analisam bem cada situação antes de mudar. Isso pode torná-las mais lentas em momentos de negociações com novos mercados. Estas empresas ainda não reestruturaram, pois acreditam que: *“reestruturar algo vai depender da demanda”* (Gama), consideram a necessidade de adaptar-se principalmente quanto a forma de gestão da organização. Cabe ressaltar, conforme sugerido pelos autores Leite e Moraes (2012), que esta característica, conforme depoimentos dos entrevistados, não se define como característica do EI prospectora a internacionalização de empresas participantes de um *cluster*.

### 5.2.2 Redes de relacionamento

As redes colaboram na identificação de novos mercados (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; ROSSI, 2008), na seleção (FREITAG FILHO; AMAL, 2008), no acesso a novos mercados (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010). Essas características puderam ser evidenciadas nas empresas entrevistadas. Na Delta, o *cluster* proporcionou maior acesso a novos mercados e parceiros, por meio de participação em feiras, porém ela decidiu não buscar novos clientes pelo medo de não dar conta de maior volume de pedidos. Ela procurou diferenciar-se, para assim manter seus clientes atuais.

Entretanto, a participação nas feiras proporcionou a empresa a realização de contatos para possíveis importações, conforme demonstra a afirmação, *“Dois colaboradores da Delta estão participando da Feira Internacional na Alemanha, que é a maior feira mundial de ferramentas, onde podemos buscar novos mercados e também pode nos proporcionar a possibilidade para importação”* (Delta).

As redes impulsionam o acesso ao mercado externo e são fonte de valor do conhecimento sobre mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A empresa Beta, da mesma forma, decidiu manter o foco nos seus produtos já existentes, conservando seus negócios. Contudo, o *cluster* proporcionou um aumento relativo na sua carteira de clientes e uma nova visão do mercado internacional para a empresa.

A empresa Alfa não conseguiu identificar novos mercados e oportunidades por meio da participação no *cluster*, embora ela tenha perdido um pouco do medo de investir no mercado externo: *“O programa da APL vislumbrou uma maneira mais fácil de encarar uma decisão de partir para um novo mercado, perdemos um pouco do medo de investir no mercado externo”* (Alfa).

A empresa Gama, participando de feiras internacionais proporcionadas pelo *cluster*, pôde identificar novas formas de processos de produção e de gestão. Ainda a empresa acredita que o *cluster* auxiliou no processo de globalização da empresa, já que é possível encontrar novas parcerias em feiras internacionais aqui no Brasil, estreitando e facilitando as negociações. As mudanças ocorridas nos relacionamentos, por meio das redes favorecem o desenvolvimento de novos conhecimentos, pois coordenar um conjunto de relações que são importantes para a

aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Conforme informado pelos entrevistados, a participação no *cluster* propõe a oportunidade de participar de feiras, realizar parcerias que os direcionam para o mercado internacional, para assim agregar novas experiências e conhecimentos que poderão ser aplicados em suas empresas. Galimberti e Fracasso (2008) corroboram as informações fornecidas pelos gestores quando afirmam que fortes parcerias devem ser realizadas com competidores, governos, e outras entidades de classe/empresas.

O gestor da empresa Delta afirma que o maior auxílio que a empresa obteve após a entrada na APL foi na área de melhorias do setor de produção. Além disso, o *cluster* proporcionou a união e parceria no setor, sendo um fator positivo para todas as empresas participantes. O gestor da empresa Alfa concorda que a formação do *cluster* proporcionou muitas parcerias e troca de ideias entre os integrantes:

Com esse programa desenvolvemos muitas parcerias entre os participantes, não ficou somente na intenção da internacionalização. O projeto para internacionalização é objetivo de curto prazo em nossa empresa, a participação da APL fez com que a partir da convivência e observação de práticas de comércio internacional com outras empresas possa se consolidar a oportunidade e busca por novos mercados. (Alfa).

Diferentemente, para a empresa Gama, não foi percebida diferença na atuação no mercado internacional, pois a empresa já mantinha esta prática anteriormente. A maior mudança ocorrida foi na forma de pensar dos gestores.

Oviatt e McDougall (2005a) explicam que as redes de relacionamento determinam a velocidade da internacionalização e ainda define o sucesso da internacionalização (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; (FREITAG FILHO; AMAL, 2008). Quanto a influência da APL na velocidade e no sucesso da internacionalização, a Alfa, Delta e a Beta afirmaram que o programa foi positivo, já a empresa Gama, não percebe influência direta.

### 5.2.3 Oportunidades Internacionais

As empresas entrevistadas não nasceram com uma cultura exportadora determinada, as quais possuem comportamento internacional a partir da teoria de internacionalização de Uppsala, percebe-se que a cultura internacional está sendo

inserida em seus processos, e, todas já participaram de feiras internacionais, e buscam novos parceiros comerciais. O entrevistado da empresa Delta destaca:

Agora estamos buscando implantar uma visão para o mercado fora, mas já tivemos algumas exportações mal feitas, que foram erradas, logo no início da atividades perdemos dinheiro, mas hoje a gente nota que não adianta ficar só no mercado interno, que tem o externo também, e agora estamos começando com essa cultura de prática de feiras internacionais, de buscar parceiros como esses, onde você vai mostrar o seu produto conhecer novas pessoas, buscar novos horizontes (Delta).

Já a empresa Beta aponta que iniciou a entrada no mercado externo também pelos incentivos fiscais oferecidos pelo governo.

A cultura é praticamente a mesma seguida pela Delta, pois a Beta é como se fosse um filho da Delta, que a manteve nos primeiros momentos, hoje a empresa já é independente, mas nos temos muito foco no mercado internacional, pois há muitos benefícios que podemos aproveitar principalmente fiscais (Beta).

Os autores Leite e Moraes (2012) consideram que as oportunidades internacionais não somente dependem da visão do empreendedor, mas também do que o ambiente proporciona, portanto os contextos nacionais e internacionais podem ser fatores determinantes no sentido de proporcionar condições para ações empreendedoras.

#### 5.2.4 Capacidade de Inovar

Todas as empresas entrevistadas destacaram que aproveitam as oportunidades oferecidas pelo mercado. Entendem que é importante participar de eventos, feiras, congressos, missões internacionais, desta forma conseguem vislumbrar mudanças e inovações que podem ser aplicadas em suas empresas. Para os autores Leite e Moraes (2012) a capacidade de inovar depende da criatividade do empreendedor.

Quanto às ideias geradas na própria empresa, a Delta e a Beta possuem um programa de incentivo e remuneram seus funcionários pela sua criatividade e geração de melhorias implantadas na organização:

Nós permitimos que todos os funcionários deem suas ideias, não só da parte da engenharia, inclusive temos um programa que remunera suas ideias, desde que comprovem mensurando as vantagens em períodos de um mês ou um semestre que seja, para que a empresa possa colocar em prática (Delta).

Em contrapartida as empresas Alfa e Gama não possuem nenhum tipo de reconhecimento financeiro por estas atitudes. Porém vale ressaltar que a empresa Gama prestigia os funcionários que trazem novas ideias apenas de forma verbal.

Quanto aos funcionários não ofertamos premiações financeiras, mas procura-se realizar um trabalho junto aos funcionários deixando abertura para que expressem suas ideias de melhorias, desde que traga vantagens nos processos, então comuniquem ao gerente de fábrica que irá analisar a viabilidade de por em prática estas sugestões (empresa Gama).

Os autores Zahra e George (2002) corroboram e esclarecem que a criatividade pode ser de qualquer pessoa empreendedora que faz parte da equipe gerencial.

#### 5.2.5 Atitude Face ao Risco

Os negócios internacionais nas quatro empresas não são realizados por um departamento específico e interno da organização. *“A empresa não possui departamento próprio mas conta com assessoria e suporte de exportadores que orientam durante os processos. Pretende-se implantar um setor de comércio exterior na empresa se a demanda aumentar”* (Gama).

As empresas Delta, Beta e Gama realizam as suas exportações e importações via assessoria em comércio exterior, e a empresa Alfa realiza suas transações via Exporta Fácil dos Correios. Isto pode ser um risco para os negócios da empresa, alguns autores destacam que existe risco no modo de entrada no exterior, isso se deve ao fato do desconhecimento do mercado, da capacidade de gerenciar a exportação e outros fatores que podem dificultar este processo (WELCH; WELCH, 2004).

Para as empresas Delta e Beta o principal risco enfrentado para a realização dos seus negócios é o fator climático, devido aos seus produtos oferecidos dependerem de clima favorável para a comercialização. As empresas Beta, Alfa e Gama consideram o risco político como agravante, pela instabilidade oferecida. A



Alfa também destaca como fator impactante a questão cambial, pois isso pode gerar insegurança no mercado externo:

Todos riscos do ambiente externo nos interferem, dificultam investimento, pois no nosso ramo da metalurgia, todos os dias temos novos produtos sendo lançados e que aumentam a produtividade, mas tudo tem um custo e a inconstância do mercado como a cotação do dólar por exemplo, isso gera insegurança pois hoje o governo-te apoia, já amanhã não se sabe, mesmo leis trabalhistas que tão sempre mudando (Alfa).

Rossi (2008) confirma esta informação quando diz que os riscos econômicos e políticos são aspectos enfrentados no mercado internacional. Os autores Leite e Moraes (2012) destacam também que os traços da personalidade do empreendedor e a sua percepção apresentam-se como propulsores da tomada de risco.

#### 5.2.6 Desenvolvimento de Recursos Competitivos

Leite e Moraes (2012) enfatizam que na internacionalização os recursos competitivos são essenciais. O empreendedor deve ter atenção para a oportunidade de adquirir recursos especiais. Estes devem ser desenvolvidos ao longo da trajetória da empresa, tais como, as certificações que são consideradas um recurso competitivo que apoiam a atuação das empresas no cenário internacional. Os autores destacam que a falta de recurso humano especializado é uma das principais barreiras para exportação (McDOUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002, TONDOLO; ALPERSTEDT, 2007; BITTENCOURT; TONDOLO, 2008; SILVEIRA).

Para dar suporte a entrada no mercado externo a empresa Delta afirma ser importante manter uma relação contínua com o sindicato, desta forma, trazendo benefícios não só para a empresa mas também para os funcionários:

Hoje temos suporte financeiro próprio para investimentos, ou mesmo para dispor de levar nosso exportador para feiras, e também temos suporte técnico, por exemplo em um venda para África, o pessoal de lá não conseguia montar, então mandamos nosso suporte técnico para montar lá na África. Esse é um grande diferencial inclusive da Delta, que preza pela pós venda e manter o atendimento da nossa assistência técnica (Delta).

A empresa Beta possui todo suporte para atender os pedidos atualmente, porém para atender novos mercados, ela precisaria possuir uma equipe de projetos

estruturada. Sendo necessário buscar de recursos humanos, mão de obra, técnico, um desenvolvimento da engenharia mais específico e direcionado, e principalmente um bom relacionamento e comunicação entre o comercial e o cliente. Quanto ao investimento de maquinários e tecnologia para aumento da produção, o gestor afirma que a empresa não está estruturada para uma aquisição deste porte.

O gestor da empresa Alfa esclarece que eles possuem recursos técnicos na fábrica, mas não têm quem possa dar apoio externo: *“Recursos técnicos aqui na fábrica temos, mas não tenho quem possa dar apoio fora, tudo teria que desenvolver, até mesmo um vendedor externo mais técnico”* (Alfa).

A empresa também ressalta a importância de um departamento que desenvolva material publicitário adequado ao mercado externo, há a necessidade de estruturação administrativa voltada para os negócios internacionais.

Para a empresa Gama, o gestor afirma que possuem recursos para atender a demanda existente, porém se o volume das vendas aumentar, seria um obstáculo para a empresa. A existência de um depósito de distribuição em São Paulo e um em Goiânia, e outro encaminhando em Belo Horizonte, é um recurso competitivo que facilita a logística da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo por meio da pesquisa empírica possibilitou a verificação das dimensões do empreendedorismo internacional nas empresas em estudo, uma vez que em seus depoimentos os empresários afirmam sobre as possibilidades e oportunidades de abertura de novos mercados internacionais quando da participação no *cluster*.

As dimensões de EI propostas por Leite e Moraes (2012, 2013) permitiram atender o objetivo proposto na pesquisa referente a identificação de características empreendedoras internacionais em empresas brasileiras de pequeno e médio do setor metal mecânico participantes do *cluster*, que foram objeto deste estudo.

Cabe ressaltar que dentre as seis principais dimensões do EI, a dimensão referente à **oportunidades internacionais** foi citada por toda a amostra pesquisada como comportamento presente em suas ações para prospecção de novos mercados internacionais. Em relação à dimensão **redes de relacionamento** confirmando o

que citado por autores as empresas entrevistadas falam da importância das redes e da interferência dos *stakeholders* para conhecer e identificar novos mercados.

Outro aspecto relevante neste estudo foi a evidência da dimensão **capacidade de inovar** relacionada pelas empresas entrevistadas e pelos autores como uma das principais dimensões para o desenvolvimento do EI e associada como característica do empreendedor para formulações de estratégias de internacionalização das empresas.

A respeito da dimensão de EI **desenvolvimento de recursos competitivos** as empresas afirmam que os recursos são limitados, porém adaptáveis a partir das vendas realizadas para os diferentes mercados internacionais, afirmam haver necessidade de desenvolver novos recursos e processos que proporcionem suporte as empresas para atuação em novos mercados.

Não foram identificadas informações pertinentes que caracterizem comportamento empreendedor nas dimensões do EI quanto a **propensão a adaptação** nas organizações. Cabe ressaltar que, quando analisada a proposta teórica do modelo os autores alertam sobre a possibilidade de encontrar dificuldades em identificar todas as dimensões de comportamento empreendedor, isso também confirma o pressuposto de que nem sempre todas as dimensões apresentadas estarão presentes em todos os eventos investigados.

Compete citar a indução mencionada no estudo de Leite e Moraes (2012) de que a **atitude face ao risco** é pouco discutida por estudos na área de EI e que pode ser confirmada nesta pesquisa empírica.

O artigo também contribui quanto à confirmação do que foi proposto nos estudos de Welch e Welch (2004) que traz o EI e as redes de relacionamentos como os fatores relevantes ao processo de internacionalização, e, a possibilidade de testar as dimensões identificadas por características essenciais que promovem a perspectiva do EI conforme apresentados por Leite e Moraes (2012).

Como sugestão para futuras pesquisas pode-se propor que estudos quantitativos sejam realizados neste ou diferentes setores para comprovar se as dimensões do EI realmente são fatores prospectores para a internacionalização e também testar empiricamente o novo modelo de framework proposto. Outro estudo relevante pode ser na linha da investigação das políticas públicas para a formação de *clusters*, assim como a internacionalização de empresas.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977

BECATTINI, G. Distritos industriais na Itália. In: COCO, G; URANI, André; GALVÃO, A. Patez. (Orgs). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Desenvolvimento da Produção. **Arranjos Produtivos Locais APL**. Brasília, DF, jan./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300> >. Acesso em: 17 set. 2012.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analysing foreign Market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, USA, v.29, n. 3, p. 539-561, 1998

CHETTY, C.; HOLM, D.B. Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, n.1, p.77-93, 2000.

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, i. 1, p. 23-64, 2009.

CZINKOTA, M. R. 1996. Why national export promotion. **International Trade Forum**, v. 2, p. 10-16. 1996

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

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.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n.2, p.129-144, 2003.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

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.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

LEITE, Y. V. P., MORAES, W. F. A. de. Empreendedorismo Internacional: Proposição de um *Framework*. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012. **Anais** ....Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Empreendedorismo Internacional e Agronegócio: Proposição de um framework de análise. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. **Anais** ....Rio de Janeiro: EnAnpad, 2013.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SALAZAR, V. S. Empreendedorismo Internacional: uma Análise de Exportadoras do Semiárido Nordestino. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 2, p. 531-552, 2016.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. As dimensões do Empreendedorismo Internacional: uma proposição de um framework. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 91-106, 2014.

MCDOUGALL P.P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**; v.4; n.6, p.388-400, 1989

\_\_\_\_\_; OVIATT, B. Some fundamental issues in international entrepreneurship. *In: UNITED STATES ASSOCIATION FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP CONFERENCE*, Madison, 2003. **Anais**... Madison, USASBE, p. 1-27, 2003.

MELLO, R. C. de; ROCHA, A. da; MACULAN, A-M. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? *In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, Recife, 2009. **Anais**... Recife: 3Es, 2009.

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

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, failure, and the hall of fame**: how companies succeed or fail. New York: The Free Press, 1994.

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.

**Artigo recebido em: 20/03/2017**

**Artigo aprovado em: 11/08/2017**