

Das Emergentes às Deliberadas: dinâmica do processo de formação de estratégias ao longo da internacionalização de empresas nordestinas

Autoria: Erica Piros Kovacs, Walter Fernando Araújo de Moraes, Brigitte Renata Bezerra de Oliveira

Resumo

Estratégias deliberadas e emergentes podem ser concebidas como dois extremos de um *continuum* onde reside o mundo real das estratégias (MINTZBERG; 1978). Propõe-se que, ao ingressarem no mercado internacional, as empresas estão sujeitas a um novo ambiente (PALÁCIOS; SOUZA, 2004), a princípio incógnito e dicotômico, predominantemente por meio de estratégias emergentes. Com o passar do tempo, na medida em que o ambiente se torna menos desconhecido, torna-se possível a utilização de estratégias mais deliberadas. Nesse sentido, o objetivo do artigo é de analisar o processo de formação de estratégia em empresas internacionalizadas. Foram selecionadas como objetos de estudo, duas empresas proeminentes do agronegócio nordestino. O aporte teórico é constituído por questões referentes: a) ao processo de formação de estratégia; b) ao conteúdo; e c) ao contexto. São apresentadas duas proposições, as quais subsidiam a análise dos dados empíricos: a) Proposição 1: ao ingressarem no mercado internacional, as empresas exportadoras tendem a utilizar estratégias mais emergentes, por desconhecerem o ambiente do novo mercado. b) Proposição 2: ao longo do tempo, com o ganho de experiência internacional e maior conhecimento de mercado, as empresas exportadoras tendem a utilizar estratégias predominantemente deliberadas, independentemente de produto, mercado ou modo de entrada. A pesquisa é caracterizada por um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa e abordagem exploratório-descritiva e cunho histórico. Optou-se pela utilização da teoria adaptativa (*adaptive theory*), que enfatiza a importância da formulação de hipóteses teóricas anteriores à pesquisa com o objetivo de guiá-la (LAYDER, 1993; 1998). O critério de seleção de empresas pressupõe ao menos cinco anos de experiência exportadora e visa identificar uma trajetória histórica, permitindo conhecer o comportamento da formação das estratégias ao longo do tempo. As empresas Netuno Alimentos S.A. e Queiroz Galvão Alimentos S.A. foram selecionadas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas concomitantemente à análise de documentos. A análise dos dados deu-se por meio da criação de categorias, de acordo com o conteúdo das entrevistas, e por meio do método de comparação constante, com auxílio do *software* Atlas.ti 5.5. Para cada categoria, foram definidas propriedades e dimensões dessas propriedades. Ao compararem-se os dois casos, notadamente há um processo de evolução no delineamento das estratégias de internacionalização. No início, percebe-se que há uma tendência de adoção de estratégias de caráter predominantemente mais emergente ou guarda-chuva, onde se destaca a propriedade de baixa orientação por processos. Com o passar do tempo, o desenvolvimento das estratégias caracteriza-se pelas propriedades de alta orientação por objetivos e processos e há a redução de interferências ambientais, à exceção de quando ocorrem casos naturais ou mudanças no cenário cambial, que podem levar à adoção de estratégias emergentes pelo desconhecimento do novo cenário causado por tal interferência.

1 Introdução

Diversos são os autores na literatura que discutem o conceito de estratégia, destacando-se os clássicos: Chandler (1998), Mintzberg (1973, 2001), Quinn (1978), Porter (1986, 1989), e Barney (2002), quer sejam notadamente deliberados e prescritivos ou emergentes e descritivos (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas de rivais por meio da criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Estratégia é o resultado da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, cujo êxito depende do seu bom desempenho, além da integração dessas atividades (PORTER, 1999 p. 63). De forma emergente, estratégia pode ser considerada como “um padrão no curso das ações” (MINTZBERG, 1978 p.93; MINTZBERG; WATERS, 1985 p.257). Este padrão se desenvolve ao passo que os gestores reagem aos problemas e pressões que surgem, em contraponto ao caráter deliberado dos conceitos de estratégia como “definição dos principais objetivos a longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos” (CHANDLER, 1998 p. 163) ou como “padrão de decisões em uma empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção destas metas” (ANDREWS, 2001 p.58). Entretanto, apesar das diferentes visões sobre o processo de sua formação, percebe-se que os autores adotam em comum em suas definições a importância do padrão de decisões e da sua consistência no comportamento das empresas, independentemente de ser de natureza deliberada ou emergente.

Como pontos extremos de um *continuum*, conforme proposto por Mintzberg e Waters (1985 p.258), encontram-se, de um lado, as estratégias emergentes, quando o padrão realizado não era expressamente pretendido, e, do outro, as deliberadas, que resultam da concretização das intenções prévias (MINTZBERG; WATERS, 1982 p.466; MINTZBERG, 1987 p.14; MINTZBERG; QUINN; VOYER, 1995 p.16; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2001 p.18-19). Três condições devem coexistir para que a estratégia seja perfeitamente deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985 p. 258): as intenções precisas devem ter existido na organização, articuladas num nível de detalhamento relativamente concreto; as intenções devem ter sido comuns a todos os atores; e as intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como intencionadas, o que significa ausência de interferência de qualquer força externa. Para ser considerada perfeitamente emergente, deve haver consistência na ação durante o tempo, com a ausência de intenções. Não obstante, espera-se encontrar tendências nas direções de estratégias deliberadas e emergentes ao invés de formas perfeitas, dado que as estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes são raras.

Supõe-se que ambientes mais instáveis impõem a adoção de estratégias mais emergentes, adaptáveis às mudanças que permeiam a empresa. Neste mister, propõe-se que, ao ingressarem no mercado internacional, as empresas estão sujeitas a um novo ambiente (PALÁCIOS; SOUZA, 2004), a princípio incógnito e dicotômico, predominantemente por meio de estratégias emergentes. Com o passar do tempo, na medida em que o ambiente se torna menos desconhecido, torna-se possível a utilização de estratégias mais deliberadas. Nesse sentido, o objetivo do artigo é de analisar o processo de formação de estratégia em empresas internacionalizadas. Foram selecionadas como objetos de estudo, duas empresas proeminentes do agronegócio nordestino.

2 Referencial teórico

2.2 Processo de formação de estratégia

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com *inputs* e *outputs* identificados, tornando-se

uma estrutura para a ação. A perspectiva de um processo implica uma visão horizontal do negócio “As atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave” (DAVENPORT, 1994 p.1).

Em termos de questionamentos, o estudo do processo preocupa-se com o “como” (DAVENPORT, 1994 p.6; DE WIT; MEYER, 2004 p. 5), “quem” e “quando” da estratégia (DE WIT; MEYER, 2004 p. 5). A maneira em que as estratégias surgem se refere ao processo de formação de estratégia. Muitas discussões e divergências existem no campo de estratégia acerca do processo de sua formação, com visões prescritivas, de um lado (eg. Ansoff, Porter, Hitt), e descritivas, do outro (eg. Mintzberg, Quinn). Porém, sempre há uma relação entre as atividades dos gerentes e os seus objetivos (IDENBURG, 1993 p.132). Perceber a mudança como um processo é considerar a ocorrência de eventos ao longo do tempo provocado por ações individuais e organizacionais (VAN DE VEN, 1992) cujo objetivo é descrever como as ações desenrolaram-se ao longo do tempo.

Tendo como base a forma como as empresas se adaptam aos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos, denominado ciclo adaptativo, estas podem ser classificadas como: defensoras, cujo corpo gerencial atua deliberadamente; prospectoras, que buscam novas oportunidades de mercado e produto; analisadoras, que unem as características das duas tipologias anteriores visando minimizar o risco e maximizando a oportunidade de lucro; e reativas, tipo de estratégia “residual”, que simplesmente se ajustam ao ambiente (MILES; SNOW; MEYER; COLEMAN, 1978). Todavia, tendo como base às orientações por processo (como) e por objetivo (o que), o processo de formação de estratégia pode ser classificado de quatro formas: incrementalismo lógico, planejamento racional, aprendizagem guiada e estratégia emergente (IDENBURG, 1993 p.133).

2.2 Conteúdo de estratégia

A dicotomia acerca de processo *versus* conteúdo na pesquisa em estratégia deve ser evitada nas pesquisas sobre internacionalização (MELIN, 1992 p.102), donde o conteúdo de estratégia refere-se ao produto do processo de estratégia (DE WIT; MEYER, 2004 p.5). Em termos de questionamentos, o conteúdo se preocupa com “o que”; o que é, ou o que deve ser, a estratégia para a empresa, e para cada uma de suas unidades constituintes? Ao responder estas perguntas, o corpo gerencial deve estar atendo à necessidade de ajustes entre a empresa e o ambiente e dos departamentos entre si. O conteúdo se refere às áreas particulares de transformação que estão sendo analisadas, tais como tecnologia, produtos, mão-de-obra, posicionamento geográfico ou cultura corporativa (PETTIGREW, 1987 p.657) e pode ser dividido em quatro níveis: estratégia funcional; de nível de negócios; corporativa e de relacionamento (DE WIT; MEYER, 2004 p.229).

As estratégias funcionais visam contribuir para o alcance das metas estratégicas da unidade de negócio. Para cada área funcional, tais como marketing, operações, finanças, logística, recursos humanos, etc, uma estratégia, consistente interna e externamente, deve ser desenvolvida. A estratégia de nível de negócios diz respeito a como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas da empresa (PORTER, 1999 p.126). Tipologias derivam dos trabalhos de Porter acerca das estratégias genéricas, e de Chandler com as estratégias de expansão. Porém, quando a empresa opera em duas ou mais áreas de negócios, as estratégias do nível de negócios precisam ser alinhadas para formar uma estratégia corporativa internamente consistente, fazendo com que todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. A estratégia corporativa envolve duas questões: em que negócios a empresa deve competir e como a matriz deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios. (PORTER, 1999 p.126).

Quando várias empresas trabalham juntas para criar valor econômico, às vezes considera-se necessário alinhar as estratégias de negócios e/ou corporativas para delinear uma

estratégia de relacionamento internamente consistente. Quando duas ou mais empresas migram de um relacionamento meramente transacional e trabalham em conjunto em direção a uma meta comum, elas formam uma aliança, parceria ou relacionamento (DE WIT; MEYER, 2004 p.229), envolvendo a colaboração com concorrentes (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989) ou com os participantes da cadeia de suprimentos integrada (BOWERSOX, 2001 p.99).

2.3 Contexto da estratégia

O conjunto de circunstâncias sob o qual são determinados o processo de formação de estratégia e o conteúdo é denominado de contexto da estratégia, que se preocupa com questionamentos sobre “aonde”, ou seja, empresa e ambiente do processo e conteúdo estratégicos (DE WIT; MEYER, 2004 p. 5). O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera, enquanto o interno diz respeito à estrutura, cultura corporativa e contexto político em seu interior (PETTIGREW, 1987 p.657).

Os contextos industriais, organizacionais e internacionais compõem o contexto da estratégia. As indústrias, cuja análise se faz presente nos trabalhos de Porter (1989^a; 1991), são sistemas complexos, com um grande número de forças interagindo simultaneamente, que fazem com que as empresas sejam pequenas jogadoras de grande jogo. Seu comportamento pode ter algum impacto no desenvolvimento da indústria, mas não pode direcionar as mudanças. Por sua vez, o contexto organizacional envolve “quem” deve engatilhar as mudanças estratégicas necessárias, enfatizando a importância do líder, as fontes de poder e a arena de sua influência, além da aprendizagem organizacional. O contexto internacional engloba uma pluralidade de fatores, tais como diferenças no comportamento do consumidor, idioma, sistema legal, relações de trabalho, dentre outras, levando à escolha de globalização ou localização da empresa (DE WIT; MEYER, 2004 p. 433, 478-79, 505, 540-45) e ao debate acerca da polarização entre adaptação *versus* padronização e convergência *versus* divergência.

Supõe-se que, quando as empresas operam apenas no mercado nacional, o ambiente é menos instável do que quando operam em diversos países estrangeiros, com peculiaridades culturais, econômicas, sociais, políticas e legais diferenciadas, conforme afirmam Cyrino e Penido (2007 p.80-82)

Diferentemente da decisão de expandir geograficamente dentro do mesmo território, os riscos e as incertezas envolvidos na escolha de ingresso em mercados internacionais são mais elevados, comparados ao potencial crescimento de receitas e lucros destes. [...] Assim, a decisão de internacionalizar nasce e se desenvolve marcada pela tensão permanente entre a tendência de reproduzir o já conhecido em outros contextos e a de criar soluções próprias para as características de cada mercado.

As exportações ocorrem num ambiente de mudanças dinâmicas e rápidas. Portanto, a adaptabilidade da empresa às mudanças de mercado e a outras condições é significativamente importante (HAAR; ORTIZ-BUONAFINA, 1995). O ambiente externo impõe uma série de exigências à organização, as quais não é possível permanecer indiferente, para que não haja queda no desempenho e produtividade. No processo de internacionalização, as empresas confrontam novas decisões acerca de modos de entrada, mercados e produtos, consideradas como estratégias nesta pesquisa. A estratégia tende a ser inferida *post hoc* aos padrões emergentes e perfis dinâmicos do comportamento de internacionalização e propõe-se um modelo que implicitamente indica um processo dinâmico de inovação no qual o comportamento de internacionalização é indicativo da resposta da empresa ao processo contínuo de mudança na composição de fatores internos e externos relacionados ao tempo, à aprendizagem e ao conhecimento experiencial (JONES; COVIELLO, 2005).

A internacionalização para as empresas é um processo estratégico delicado e composto de muitas barreiras, trata-se assim de uma decisão importante para a solidificação das corporações que desejam sobreviver ao mercado sem fronteiras (ANSOFF, 1991). Como a internacionalização está contida do processo de estratégia, a reflexão, hibridização e utilização

mútua dos seus conceitos-chave pode contribuir para um melhor entendimento do fenômeno e de seus pilares ontológicos. Contudo, pouca atenção tem sido dada à temática de como as estratégias de exportação são desenvolvidas ou formadas e o tratamento da formação de estratégia de exportação na literatura é rudimentar (BALABANIS; SPYROPOULOU, 2007). O estudo sobre as estratégias de internacionalização demanda assim maior atenção acadêmica, principalmente acerca dos países “entrantes tardios ou *late movers*”, onde se enquadra o Brasil (FLEURY, FLEURY, 2007).

O processo de internacionalização é resultado da mistura de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, acaso e necessidade (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Evidências mostram que as empresas utilizam diversas abordagens ao desenvolverem as suas estratégias de exportação, num continuum entre o planejamento formal e respostas oportunistas ao mercado (CRICK; SPENSE, 2005). Tendo como base a Teoria Contingencial, a hipótese central é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada (DONALDSON, 1999). Na pesquisa, tal fase é considerada enquanto a empresa não despertou para o comércio internacional e tende a ter as estratégias predominantemente de forma *top-down*. Na medida em que a incerteza da tarefa aumenta (nesta pesquisa, quando começam a surgir as primeiras exportações e não há experiência acumulada), a hierarquia precisa perder um pouco de controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas. Daí surgem as estratégias predominantemente emergentes, mas não necessariamente *bottom-up*, visto que o processo de aprendizagem preconizado pela Escola Nórdica envolve todos os níveis da organização.

De acordo com os teóricos da Escola Nórdica, o conhecimento sobre o mercado afeta as decisões relacionadas ao comprometimento de recursos para mercados estrangeiros e a forma que as atividades correntes são desempenhadas. Por sua vez, o conhecimento sobre o mercado e o comprometimento é afetado pelas atividades correntes, tornando-se um “processo causal” (JOHANSON; VALHNE, 1990; ERIKSSON et al, 2000). Os envolvidos com o mercado externo vêem oportunidades e problemas neste mercado, buscando e promovendo soluções. O modelo espera que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, tenderá a continuar, independentemente se decisões estratégicas nesta direção foram tomadas ou não (JOHANSON; VALHNE, 1990).

Supõe-se que, ao invés de um processo *bottom-up*, a formação de estratégias emergentes na internacionalização é decorrente do *outside-in* - das mudanças vivenciadas pela empresa no ambiente internacional e da presença de agentes externos (eg. governo, clientes, concorrentes etc). Ao rebaterem as críticas sobre a Teoria de Uppsala, Johanson e Vahlne (1990) concordam que o modelo pode ser aplicado em estágios iniciais do processo de internacionalização devido ao perfil das empresas pesquisadas.

No quadro 1, observa-se, de forma gradual, o conhecimento da experiência internacional acumulada concomitante à formulação de estratégias específicas para a exportação, conforme proposto por Haar e Ortiz-Buonafina (1995).

Nível 1	A empresa vende para compradores estrangeiros que vêm para o local de venda e/ou atende pedidos inesperados do exterior
Nível 2	A empresa está mais interessada em receber pedidos para vender produtos excedentes para o exterior e não dispõe de recursos para atender pedidos regularmente
Nível 3	A empresa atende pedidos do exterior que se originam de negócios precedentes, referências de clientes e/ ou compradores estrangeiros que vêm ao local de negócios regularmente
Nível 4	A empresa solicita à equipe de vendas que identifique produtos no exterior e está disponível para fazer modificações em seus produtos e processos de marketing para atender aos requisitos de clientes estrangeiros
Nível 5	A empresa desenvolve estratégias de exportação e planeja sistematicamente o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de novos produtos e ou expansão de mercado em mercados já existentes ou novos.

Quadro 1: Níveis das atividades de exportação

Fonte: Haar; Ortiz-Buonafina (1995)

No nível 1, a empresa vende para compradores estrangeiros que vêm para o local de venda e/ou atende pedidos inesperados do exterior. Não há conhecimento acumulado nem planejamento para a ação. Na última etapa, entretanto, estratégias são desenvolvidas sistematicamente tendo como base o conhecimento acumulado.

Por sua vez, a Teoria Contingencial (DONALDSON, 1999), apregoa que, à medida que o tamanho aumenta, a estrutura simples e centralizada é substituída por uma burocracia caracterizada por uma hierarquia exagerada e grande especialização, que permite a descentralização devido aos níveis de controle. No *framework*, se pressupõe que a experiência acumulada leva à especialização, surgindo departamentos enfocando áreas de comércio exterior. As decisões estratégicas sobre novos mercados, produtos e modos de entrada tendem a ser centralizadas e de forma mais planejada (*top-down*).

Ao conectarem a teoria contingencial e internacionalização (eg. KOVACS *et al*, 2007), estudos focam a importância dos efeitos do país de origem (ambiente interno) e de contingências universais, tais como as receitas de práticas organizacionais em empresas multinacionais (HARZING; SORGE, 2003) e na estratégia como contingente à internacionalização (ROTH; MORRISON, 1992), onde empresas que atuam apenas no mercado doméstico detêm estratégias diferentes das que atuam no mercado internacional e interno como resposta ao novo ambiente. A organização, enquanto atua apenas no mercado doméstico, enfrenta pressões tecnológicas, sociais, políticas e econômicas homogêneas. Durante expansão internacional, novas pressões que não existem no mercado doméstico são encontradas, causando novos desajustes (*fit*), havendo então a necessidade de um novo alinhamento para uma obtenção de um melhor desempenho.

Sendo assim, espera-se que nas empresas pesquisadas, no início das suas exportações, sejam encontradas estratégias predominantemente emergentes, onde todos (*bottom e top*) na organização começam a aprender e acumular as experiências provenientes do *outside-in*. Com o passar do tempo e acúmulo das experiências, os processos tendem a ser mais racionais, com a centralização das decisões de novos mercados, produtos e modos de entrada. As estratégias passam a ser predominantemente deliberadas, corroborando o *top-down* de Mintzberg (1998), e quiçá, numa perspectiva *inside-out* onde os recursos internos direcionem a internacionalização.

Em ambientes mais conhecidos, a utilização de estratégias deliberadas torna-se mais eficaz, enquanto que, em ambientes instáveis, predominam as estratégias emergentes. Ao serem motivadas a competir internacionalmente por meio da influência de um agente externo, seja por meio de apoio do governo, concorrentes, amigos, etc, as empresas se deparam com um novo ambiente, destarte desconhecido, diferente do contexto do nordeste brasileiro. A influência do ambiente internacional na empresa aumenta, passa a ser direto. O ambiente, de conhecido, nacional, passa a ser nacional e internacional e a ter características predominantemente novas, incorrendo na supremacia de adoção de estratégias emergentes no que diz respeito às escolhas de mercados, produtos e modos de entrada. Sendo assim, propõe-se:

Proposição 1: ao ingressarem no mercado internacional, as empresas exportadoras tendem a utilizar estratégias mais emergentes, por desconhecerem o ambiente do novo mercado.

Ao longo do tempo, na medida em que a empresa passa a conhecer melhor o ambiente internacional, o novo mercado internacional e as necessidades dos clientes internacionais daquele mercado específico, a natureza das estratégias migra, gradativamente, para deliberada. Propõe-se que:

Proposição 2: ao longo do tempo, com o ganho de experiência internacional e maior conhecimento de mercado, as empresas exportadoras tendem a utilizar estratégias predominantemente deliberadas, independentemente de produto, mercado ou modo de entrada.

3 Procedimentos Metodológicos

Considerando a proposição de Melin (1992), o processo capturado nesta pesquisa longitudinal é o do tipo D, história biográfica, ou seja, do instante em que a empresa foi fundada, percebeu-se a oportunidade de exportação até os dias atuais. O processo é considerado como uma história biográfica, onde toda a vida da empresa é capturada do tempo de sua fundação até o presente. Estudos que abordam a internacionalização utilizando os tipos C e D são raros (MELIN, 1992). Optou-se pela utilização da teoria adaptativa (*adaptive theory*), que enfatiza a importância da formulação de hipóteses teóricas anteriores à pesquisa com o objetivo de guiá-la (LAYDER, 1993; 1998). A teoria adaptativa combina a teorização hipotético-dedutiva e *grounded theory* e é denominada de “adaptativa”, porque se considera que a teoria deve ser adaptada ou moldada de acordo com as evidências que emergem dos dados. Ao mesmo tempo, os dados são filtrados, adaptados e analisados à luz dos pressupostos teóricos que são relevantes. O critério de seleção de empresas com pelo menos cinco anos de experiência exportadora visou identificar uma trajetória histórica, permitindo conhecer o comportamento da formação das estratégias ao longo do tempo. As empresas Netuno Alimentos S.A. e Queiroz Galvão Alimentos S.A., com sede em Recife e filiais e plantas produtivas em outros estados do nordeste, atendem aos critérios estabelecidos e participaram da pesquisa. Dado o limitado número de casos que podem ser estudados, faz sentido a escolha de casos que são passíveis de replicação ou ampliação de teoria emergente (PETTIGREW, 1985).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas concomitantemente à análise de documentos, objetivando captar o histórico de suas exportações, assim como a triangulação dos dados. As treze entrevistas realizadas com a Queiroz Galvão Alimentos e as nove com a Netuno foram gravadas, totalizando cerca de 1.015 minutos de gravação. A análise dos dados dividiu-se em duas etapas. Primeiramente, realizou-se uma descrição dos casos onde as evidências foram relacionadas aos marcos teóricos e, em seguida, analisou-se os conceitos-chave apresentados no referencial teórico baseado no método de comparação constante. Para Strauss e Corbin (1998), a descrição é uma etapa importante para a obtenção de interpretações abstratas dos dados e precede desenvolvimento de teorias. Essa fase permitiu a identificação de diferentes etapas marcadas por grandes mudanças ao longo da trajetória de internacionalização das empresas. A segunda fase consistiu na ordenação conceitual sustentada por Strauss e Corbin (1994; 1998) e Layder (1993; 1998), por meio do método de comparação constante, através do qual se comparam teoria-incidentes e incidentes-incidentes para a geração de categorias, à luz da abordagem da Teoria Adaptativa (*adaptive theory*), proposta por Layder (1998).

Para cada categoria, foram definidas propriedades e dimensões dessas propriedades. Durante a análise, os pesquisadores precisaram retornar a questões e conceitos que emergiram dos dados, fato que corrobora o argumento de Layder (1998) que considera que os achados podem ser utilizados para enriquecer o conhecimento onde há lacuna teórica ou onde a literatura está incorreta ou parcialmente explica o fenômeno. O desenho do processo de análise dos dados encontra-se na figura 1, a seguir, com indicativos das origens e seqüência adotada.

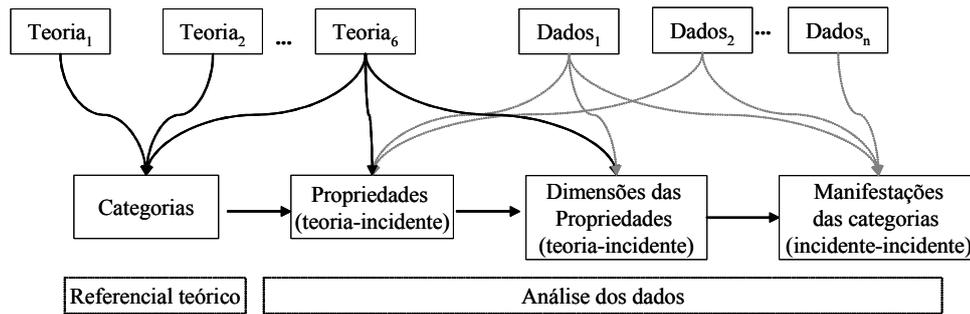


Figura 1 – Processo de análise dos dados

Utilizou-se o *software* ATLAS/ti versão 5.5, que foi desenvolvido pela Universidade Técnica de Berlim no contexto de um projeto multidisciplinar entre 1989 e 1992. A sigla ATLAS, em alemão, *Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*, pode ser traduzida em português por “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”. A sigla ti significa interpretação de texto (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). No ATLAS/ti, as tarefas criativas e intelectuais são de responsabilidade do pesquisador. Com a utilização de dados de texto lineares como ponto de partida, tais como entrevistas transcritas, o processo de segmentação e codificação alterna-se com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais. O pesquisador pode desenhar “mapas” que visam apresentar os relacionamentos entre os conceitos (MÜHR, 1991).

4 Análise dos dados

Para uma melhor compreensão dos casos, o processo histórico das empresas foi dividido em etapas, à luz dos dados coletados, os quais representam períodos de mudanças, que geraram reorientação estratégica. As divisões das etapas foram construídas pelos pesquisadores e validadas pelos entrevistados. Cabe ressaltar que o histórico das empresas é muito rico em detalhes e contempla diversos aspectos captados durante as entrevistas, que não são aqui apresentados por limitações de espaço.

4.1 Etapas da trajetória de internacionalização da Queiroz Galvão Alimentos

O Grupo Queiroz Galvão iniciou suas atividades em 1953, no Recife, Pernambuco, com a indústria da construção civil, que foi a base para a expansão bastante diversificada dos negócios, dos quais se destaca atualmente a Queiroz Galvão Alimentos S.A., criada em 2007, por meio da fusão das empresas Potiporã e Timbaúba Agrícola. Na fruticultura, a empresa atua no Vale do São Francisco desde 1992, produzindo mangas e uvas sem sementes para a Europa, Estados Unidos e Canadá. A Timbaúba tem representatividade na pauta de exportações de Pernambuco, visto que foi a 11ª maior exportadora em 2006, ano em que a empresa comercializou 20 milhões de dólares em mangas e uvas para o exterior. A Potiporã é a maior fazenda de carnicultura do Brasil e possui 960 ha de lâminas d’água. Em 2007, apesar da crise no setor e conseqüente queda das exportações de camarão, não houve redução das vendas para o mercado externo. a história da Queiroz Galvão Alimentos S.A. foi dividida em cinco fases:

Fase 1: Início da Timbaúba Agrícola, aprendizagem com a concorrência e primeiras exportações (1992 a 1997); a empresa foi fundada em 1992, com o objetivo de exportar uvas e mangas no Vale do São Francisco, principal pólo de produção e exportação desses produtos do país. As condições naturais, aliados aos investimentos públicos e privados na região, geraram grandes oportunidades. O objetivo era exportar, porém, o processo não era conhecido.

Fase 2: Independência de intermediários e utilização de transitários (1997 a 2002); Por dispor de maior experiência no segmento e devido à distância geográfica, freqüentemente, o intermediário comportava-se de forma oportunista na comercialização dos produtos, criando situações que não poderiam ser verificadas in loco. No recebimento de frutas, registravam fotos de produtos estragados e informavam que todo o container encontrava-se naquela condição, o que levou a empresa, por diversas vezes, a vender os seus produtos por preços mais reduzidos. A partir daí, definiu-se que, devido à falta de controle, distorções de informações e trapaças, deveriam avançar no processo de internacionalização por meio da abertura de um escritório de vendas na Holanda. Em 1997 também foi aberta a Rio Grande Foods, nos Estados Unidos.

Fase 3: Diversificação e transferência de conhecimento entre os negócios (2002 a 2004); No final dos anos 1990, a procura internacional por camarão cresceu exponencialmente, resultante da crise nos países da costa do Pacífico da América Central em decorrência de uma doença chamada White Spot Syndrome Virus, ocasionando significativo aumento dos preços internacionais. Na época, o nordeste brasileiro passou pelo boom da carcinicultura. Como as margens de lucro eram elevadas e as condições da região favoráveis, diversos empresários resolveram investir no negócio. O grupo investiu na Potiporã Aquacultura, com foco em exportações. Diante dos resultados positivos do escritório de fruticultura, no final de 2003, foi aberta uma subsidiária de vendas na Espanha para comercialização de camarão.

Fase 4: Influência do ambiente externo, crise e desenvolvimento de recursos (2004 a 2006); A fase pode ser considerada como um momento “divisor de águas” na indústria de carcinicultura no Brasil. Em 2004, uma grande crise assolou a indústria e fez com que empresas buscassem novas fontes de vantagem competitiva, causada pela desvalorização cambial e, principalmente, pelo surgimento da NIM - necrose infecciosa muscular - e de fortes chuvas na região, que levaram a quedas de vendas e de produtividade e aumento de mortalidade nas fazendas. A valorização do real gerou mudanças na estratégia de comercialização, que passou a focar no mercado interno. A crise expurgou do mercado as empresas oportunistas ou com falta de disponibilidade de recursos financeiros. A empresa precisou reaprender com a crise e pensar em novas soluções, tais como o investimento em projetos de melhoramento genético para os camarões e a importação de mão de obra equatoriana.

Fase 5: Recuperação da crise, fusão dos negócios e foco no mercado interno (2007): Comparada com as concorrentes mundiais, a empresa destacou-se no cenário mundial nos investimentos em tecnologia. As empresas Potiporã e Timbaúba foram fundidas para manutenção de benefícios fiscais destinados a empresas exportadoras, surgindo a Queiroz Galvão Alimentos. As duas subsidiárias de vendas na União Européia também foram fundidas, criando-se a Potiporã Foods, com o suporte de duas equipes comerciais distintas (fruticultura e carcinicultura). O escritório de Bilbao fechou e suas atividades foram deslocadas para a Holanda. Foram ainda criados unidades de estoque de camarão na França e na Espanha.

4.2 Etapas da trajetória de internacionalização Netuno S.A.

A Netuno S.A., surgiu de uma peixaria, no Recife, capital de Pernambuco, em 1989. Atualmente é composta por dez unidades processadoras de pescados, três centros frigoríficos de distribuição e três estações para a produção de camarão cultivado, estrategicamente localizados em 11 estados. A empresa tem mais de 4 mil clientes no Brasil e no exterior. Considerada a maior indústria de pescados do Brasil, está presente na América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. Tendo como base as entrevistas e os documentos analisados, a trajetória da empresa divide-se em quatro fases:

Fase 1: Abertura da empresa e primeiras exportações (1989 a 1992); O Sr. Hugo Campos, graduado em Engenharia de Pesca no Chile em 1979, após alguns anos trabalhando em diversos países, se tornou referência de qualidade devido às suas competências técnicas. Escolheu o Recife para a abertura do seu negócio, em 1989, por causa do clima, localização geográfica e potencial de mercado, quando abriu uma pequena peixaria. No início da década de 90, conheceu o Sr. Sérgio Colaferri e se tornaram sócios. Começaram a exportar para um grande cliente, o que tornou-se um diferencial.

Fase 2: Representantes no exterior e criação da EMPAF – Empresa Pernambucana de Armazenagem Frigorífica (1993 a 2001): No início de 1993, os volumes e frequência de exportações aumentaram significativamente. A Netuno estabeleceu uma parceria com os pescadores, se comprometendo a comprar todos os peixes e lagostas durante o ano todo, fomentando a diversificação. Diante da assimetria de informações (e má fé) de alguns clientes estrangeiros, os empresários decidiram que deviam estar mais próximos ao mercado. A empresa preferiu incentivar a ida de colaboradores experientes para outros países e manter um acordo de exclusividade. A Euro Netuno Seafood foi aberta em 1998, na Espanha. No mesmo período, os empresários optaram pela diversificação na indústria de carcinicultura. O câmbio favorável aliado às altas margens do setor e à crise no Equador gerou boas oportunidades para exportação.

Fase 3: Profissionalização da gestão e presença na China (2002 a 2005): Em 2004, a empresa decidiu marcar presença na China e abriu um escritório próximo a Pequim. Outro fator relevante nesta fase refere-se à necessidade de investimentos em recursos tangíveis. Como os empresários precisavam se capitalizar para as expansões e investimentos, foram em busca de um novo sócio. Entretanto, era necessária a profissionalização da gestão. Durante três anos, houve o processo de negociação com o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, para aporte de recursos em troca de participação acionária mediante mudanças organizacionais.

Fase 4: Sociedade com o BNDES e foco no mercado interno (2006 a 2007): no início de 2006 os empresários conseguiram aporte financeiro de 60 milhões de reais do BNDES. No mesmo ano, decidiram cancelar as relações com o representante da Espanha e praticar exportações diretas para os clientes europeus. Os principais motivos foram a valorização do real, que tornava o camarão pouco competitivo e problemas de relacionamento com o parceiro da Euro Netuno. A Netuno passou a focar o mercado interno, inclusive com importações de pescados e exportações concentradas de lagosta. As mudanças devido às variações cambiais foram constantes.

Para análise dos tipos de formação de estratégia, buscaram-se nos pilares ontológicos da estratégia os conceitos acerca de processo para a elaboração das propriedades e suas dimensões. Entretanto, as seguintes dimensões foram testadas e inutilizadas pela pouca incidência nos dados: 1) o papel da liderança apregoado por Quinn (1978), que visava identificar a influência da abordagem do poder, habilidade de negociação e no estabelecimento de políticas de relacionamento com agentes internos e externos; 2) o papel da aprendizagem, que, graças à racionalidade limitada e à previsão muitas vezes falha ou incompleta, é disponibilizado à estratégia um caráter flexível (QUINN, 1978); e 3) criatividade, visto que estratégias podem originar-se de um processo criativo e intuitivo, de maneira irregular, inesperada e, freqüentemente, informal (MINTZBERG, 1998).

Portanto, tendo como base o arcabouço teórico de estratégia e os conceitos que emergiram dos dados, foram definidas as seguintes propriedades para a categoria tipos de processo de formação de estratégias internacionais: orientações por objetivos; orientação por processos; existência de intenções prévias; interferências do ambiente e gradualismo, conforme detalhado no quadro 2.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
TIPOS DE PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO POR OBJETIVOS (OBJ)	O processo tem como base as orientações por objetivo (o que) (IDENBURG, 1993, p.133)	ALTO (+): forte orientação por objetivos BAIXO (-): fraca orientação por objetivos
	ORIENTAÇÃO POR PROCESSO (PROC)	Baseia-se nas orientações por processo (como) (IDENBURG, 1993, p.133).	ALTO (+): forte orientação por processos BAIXO (-): fraca orientação por processos
	INTENÇÕES PRÉVIAS (INT)	intenções precisas devem ter existido na organização, articuladas num nível de detalhamento relativamente concreto; comuns a todos os atores; e as intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como intencionadas (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG; QUINN; VOYER, 1995; MINTZBERG; 1978; MITZBERG; WATERS, 1985; HENDERSON, 1998; MINTZBERG, 2001).	ALTO (+): as intenções estratégicas existiram previamente à sua consolidação na organização MÉDIO (+-): poucas intenções estratégicas existiram previamente à sua consolidação na organização BAIXO (-): há ausência de intenções prévias
	INTERFERÊNCIAS AMBIENTAIS (AMB)	Identifica qual o grau de influência do ambiente no padrão de ações da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985)	ALTO (+): forte influência do ambiente nas estratégias da organização BAIXO (-): pouca influência do ambiente nas estratégias da organização
	GRADUALISMO (GRAD)	O processo de formulação das estratégias desenvolveu-se em fases, com cada etapa dando suporte à seguinte e tendo sua lógica própria. (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993, JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; JOHANSON, 2000)	ALTO (+): estratégias foram elaboradas de forma gradual e evolucionária BAIXO (-): estratégias não foram elaboradas de forma gradual e evolucionária

Quadro 1 – Propriedades, conceitos e dimensões da categoria tipos de processo de formação de estratégias internacionais

Diante das comparações constantes entre os incidentes, emergiram dos dados quatro tipos distintos de processo de formação de estratégia, conforme as dimensões das propriedades assinaladas no quadro 3. O planejamento predominantemente deliberado é caracterizado por orientação por objetivo e por processo e a existência de intenções prévias. Por sua vez, o planejamento predominantemente emergente não apresenta baixa orientação por objetivos e processo, ausência de intenções prévias e forte influência do ambiente, que interfere no seu desenvolvimento. A forte orientação por objetivos, porém fraca por processos, além da influência do ambiente no seu delineamento constituem o processo denominado de guarda-chuva enquanto que o incrementalismo lógico apresenta forte orientação por processos e gradualismo.

MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES				
	OBJ	PROC	INT	AMB	GRAD
Planejamento predominantemente deliberado	+	+	+		
Planejamento predominantemente emergente	-	-	-	+	
Processo guarda-chuva	+	-		+	
Incrementalismo lógico		+			+

Quadro 3 – Dimensões e manifestações da categoria tipos de processo de formação de estratégias internacionais

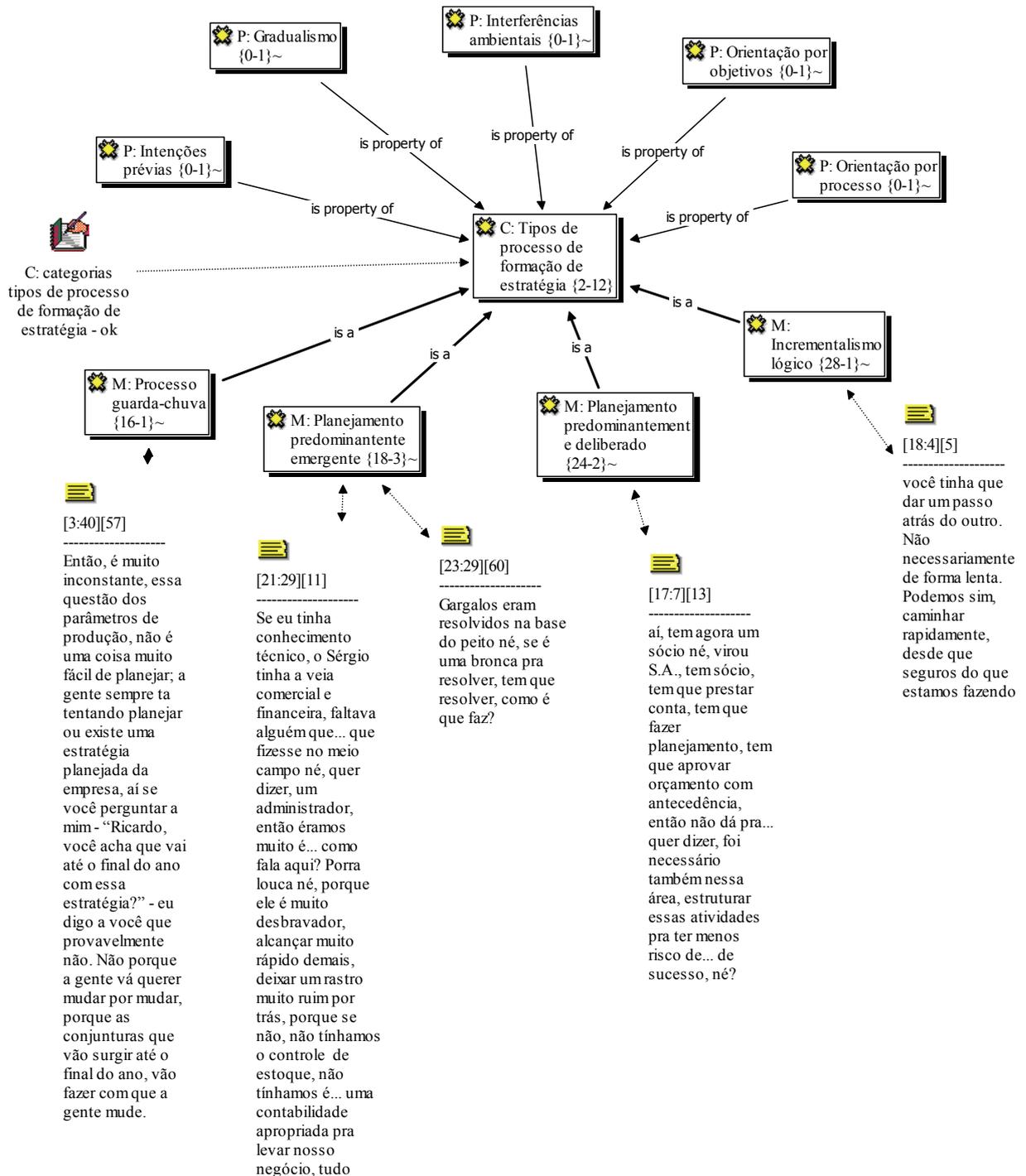


Figura 2 - Propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria tipos de processo de formação de estratégia

As fases 1 e 3 da Queiroz Galvão Alimentos apresentaram características do processo de formação de estratégias denominado de guarda-chuva, pois o objetivo era a exportação, porém com pouco conhecimento e planejamento sobre o processo. A segunda fase tem características do incrementalismo lógico, com ênfase no gradualismo e influência do líder. A crise em 2004 desnor-teou o processo de planejamento, que passou a deter um caráter predominantemente emergente pela forte influência do ambiente externo. Percebe-se indícios do planejamento predominantemente deliberado na fase 5, quando, após os investimentos em tecnologia e contratação de agentes externos, consegue-se planejar com enfoque em objetivos e processos, reduzindo a influência do ambiente externo.

MANIFESTAÇÕES	FASES				
	1) Início da Timbaúba Agrícola, aprendizagem com a concorrência e exportações. (1992 a 1997)	2) Influência do líder, independência de intermediários e utilização de transitários (1997 a 2002)	3) Diversificação e transferência de conhecimento entre os negócios (2002 a 2004)	4) Influência do ambiente externo, crise e desenvolvimento de recursos intangíveis (2004 a 2006)	5) Recuperação da crise, fusão dos negócios e foco no mercado interno (2007)
Planejamento predominantemente deliberado					✓
Planejamento predominantemente emergente				✓	
Processo guarda-chuva	✓		✓		
Incrementalismo lógico		✓			

Quadro4 - Manifestações da categoria tipos de formação de estratégias internacionais da Queiroz Galvão Alimentos por fase

O planejamento predominantemente emergente é característico da primeira fase da Netuno, onde as decisões baseavam-se, principalmente, no feeling dos executivos. A segunda fase apresenta características do processo guarda-chuva, onde se percebe a um caráter deliberadamente emergente no planejamento de suas ações. A fase 3 ressalta as propriedades da manifestação do incrementalismo lógico de forma gradual, de forma que, na etapa seguinte, predominam os processos predominantemente deliberados devido as necessidades de controle e planejamento impostas pela nova sociedade.

MANIFESTAÇÕES	FASES			
	1) Abertura da empresa, complementaridade de recursos e primeiras exportações (1989 a 1992)	2) Representantes no exterior, início da profissionalização administrativa, criação da EMPAF e carcicultura (1993 a 2001)	3) Profissionalização da gestão para sociedade com BNDES e presença na China (2002 a 2005)	4) Sociedade com o BNDES, diferenciação e foco mercado interno (2006 a 2007)
Planejamento predominantemente deliberado				✓
Planejamento predominantemente	✓			

emergente				
Processo guarda-chuva		✓		
Incrementalismo lógico			✓	

Quadro 5 - Manifestações da categoria tipos de formação de estratégias internacionais da Netuno por fase

Observa-se que a proposição 1, relacionada ao caráter predominantemente emergente no início da trajetória de inserção internacional não é confirmada na Queiroz Galvão Alimentos, porém, há, notadamente, indícios de um processo gradual ao longo do tempo. No início, as dimensões das propriedades alta orientação por objetivos, alta influência do ambiente e baixa orientação por processos caracterizaram o comportamento de planejamento guarda-chuva. Em seguida, na fase 2, há enfoque também em processos e no gradualismo, com características do incrementalismo lógico. Entretanto, o processo de formação de estratégias de forma predominantemente emergente ocorre devido à crise inesperada de 2004. Por desconhecimento da nova situação, não foi possível planejar e o ambiente externo exerceu forte influência no delineamento das estratégias da Queiroz Galvão Alimentos. Diante de investimentos em tecnologia (recursos tangíveis de inversão onerosa) e conhecimento buscado (por meio da contratação de mão de obra estrangeira), a proposição 2 é confirmada, visto que, no estágio mais avançado de internacionalização atingido pela empresa, o planejamento ocorre de forma predominantemente deliberada. Porém, mesmo com os investimentos e comprometimento ao longo do tempo, nota-se ainda que o processo de internacionalização ainda é contingenciada pelas variações cambiais e acasos favoráveis ou desfavoráveis no ambiente natural.

Confirma-se a proposição 1, visto que, no início da empresa, há indícios de que o processo de planejamento foi predominantemente emergente, por meio de tentativas e erros e decisões pautadas no *feeling* dos executivos. Percebe-se uma evolução no processo de planejamento, que passa a ter características de deliberadamente emergente (guarda-chuva) na segunda fase, caracterizado por orientações por objetivos e interferências ambientais, mas ausência de orientação por processo. Na terceira fase, as propriedades gradualismo e orientações por processo se fazem presentes, caracterizando o incrementalismo lógico. Notadamente há uma maior preocupação na estruturação do planejamento durante as negociações com o novo sócio, BNDES.

Por fim, após a concretização da sociedade, a proposição 2 é confirmada, pois o processo de planejamento das estratégias de internacionalização torna-se predominantemente deliberado diante do acúmulo de conhecimento. A crise de 2004 não afetou o planejamento da Netuno nas mesmas proporções que atingiu a Queiroz Galvão Alimentos devido à diversificação relacionada dos seus negócios e estratégia de terceirização de grande parte das fazendas e produção de carcinicultura.

Os acasos naturais e o câmbio geraram oportunidades e ameaças ao longo do processo, e a estratégia de internacionalização da empresa é contingenciada a estes fatores, apesar de toda a estrutura e conhecimento já estabelecido. À exceção da lagosta (que se posiciona para o mercado internacional), os demais produtos tendem a ser direcionados para o mercado internacional ou nacional de acordo com estas variações. Os escritórios espalhados em diferentes continentes permitem a empresa vantagens de transação, ao importarem ou exportarem produtos à luz destas oscilações.

5 Conclusões

Considera-se que os pressupostos teóricos de estratégia podem auxiliar no entendimento do processo de formação de estratégias internacionais de empresas brasileiras e percebe-se que há um processo evolutivo no planejamento, onde em fases mais recentes,

predomina o processo predominantemente deliberado, à exceção de quando ocorrem acasos naturais desfavoráveis ou mudanças repentinas no contexto cambial. Na Queiroz Galvão, a manifestação do processo guarda-chuva fez-se presente na abertura dos dois negócios, fruticultura e carcinicultura, onde se detinha foco em objetivos, porém não em processos. Na segunda etapa, o incrementalismo lógico se instaurou devido ao maior conhecimento do negócio e ambiente. Entretanto, com a crise de 2004, todo o planejamento precisou ser revisto e, pela forte influência do contexto externo (chuvas, vírus, câmbio), o planejamento tornou-se emergente. Após a recuperação da crise, em sua última etapa (2007) e fortes investimentos em recursos tangíveis de reversão onerosa, de difícil mobilidade, foi possível planejar de forma predominantemente deliberada.

Na Netuno, há claramente indícios de um processo de evolução. Na primeira etapa o planejamento detém características do processo predominantemente emergente, principalmente pela influência do contexto externo e necessidades dos clientes. Na segunda fase, há indicativos de que havia foco em objetivo, porém não em processo, caracterizando o processo guarda-chuva. O incrementalismo lógico, destacado pelo gradualismo e orientação por processo é percebido na terceira etapa. Por fim, após a sociedade com o BNDES, que incorreu na necessidade de estruturação de governança corporativa e maiores controles, as evidências apontam para um processo de formação de estratégia predominantemente deliberado.

Ao compararem-se os dois casos, notadamente há um processo de evolução no delineamento das estratégias de internacionalização. No início, percebe-se que há uma tendência de adoção de estratégias de caráter predominantemente mais emergente ou guarda-chuva, onde se destaca a propriedade de baixa orientação por processos. Com o passar do tempo, o desenvolvimento das estratégias caracteriza-se pelas propriedades de alta orientação por objetivos e processos e há a redução de interferências ambientais, à exceção de quando ocorrem acasos naturais ou mudanças no cenário cambial, que podem levar à adoção de estratégias emergentes pelo desconhecimento do novo cenário causado por tal interferência.

Referências

- ANDREWS, Kenneth. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-64
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**, Editora Atlas, São Paulo, 1991.
- ANDERSSON, Ulf; JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997
- BALABANIS, George, SPYROPOULOU, Stavroula. Matching modes of export strategy development to different environmental conditions. **British Journal of Management**, vol 18 45-62, 2007.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- CHANDLER Jr, Alfred D. **Introdução à Strategy e Structure**. In: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. **Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998**.
- CRICK, Dave, SPENSE, Martine. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, April 2005, Vol. 14 Issue 2.
- CYRINO, Álvaro B, PENIDO, Érika. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (Org.).

Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos. Editora Campus. Rio de Janeiro: 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. , 5ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus: 1994.

DE WIT, Bob de, MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context** – an international perspective. 3 ed. Londres: Editora Thomson, 2004.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais.** Volume 1. São Paulo, Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Capítulo 3, págs. 105-133.

ERIKSSON, Kent, JOHANSON, Jan, MAJKGARD, Anders, SHARMA, Deo D. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. **International Studies of Management and Organizations**, vol. 30, n.1. Spring 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização das empresas brasileiras:** em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A., FLEURY, Maria Teresa L. **Internacionalização e os países emergentes.** Editora Atlas: São Paulo, 2007.

HAAR, Jerry, ORTIZ-BUONAFINA, Marta. The internationalization process and marketing activities: the case of Brazilian Export Firms. **Journal of Business Research**, 32, 175-181 1995.

HARZING, Anne-Wil; SORGE, Arndt. The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. **Organization Studies** 24(2): 187–214, 2003

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, p.132-137, Dec.1993.

JONES, Marian V., COVIELLO, Nicole E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in tie. **Journal of International Business Studies**. V. 36, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of the Internationalisation. **International Marketing Review**. p. 11-24, , 1990.

_____; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Spring, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KOVACS, Erica, MATOS, Fátima, OLIVEIRA, Brigitte, LUCIAN, Rafael. A Exposição ao Ambiente Internacional como Fator Contingencial: O Caso da Pinga Nordestina. In: *Anais. II Encontro de Estudos em Estratégia*, São Paulo, 2007.

LAYDER, Derek. **New Strategies in Social Research.** Polity, Cambridge, 1993.

_____. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**, Sage, London, 1998.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992. p. 99-118.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR., Henry J. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, Jul. 1978.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

- _____. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-948, 1978.
- _____; WATERS, James A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, p.465 September 1982.
- _____.; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p. 257-272, 1985.
- _____. The Strategy Concept: five Ps for Strategy. **California Management Review**, v.30 n.1 p. 11 Fall 1987.
- _____. QUINN, Brian James, VOYER, John. **The Strategy Proces** – Collegiate Edition. Ed. Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- _____. “A Criação Artesanal Da Estratégia” In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.
- _____.; AHLSTRAND, Bruce. e LAMPEL, Joseph, **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- _____. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- MÜHR, Thomas. Atlas/ti – a prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, vol.14, n.4, 1991.
- PORTER, Michael. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 5 n.3, 1987, pp, 43-59.
- _____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989a
- _____. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b
- _____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, Winter Issue, 1991b.
- _____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Buiness Review**, v. 76, n. 6, p.77-90, Nov-dez, 1996
- _____. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, p. 7-21, 1978
- ROTH, Kendal.; MORRISON, Allen J. Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. **Journal of Management**, vol 18, n.3 1992
- STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. Grounded theory methodology: an overview. In: DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. SAGE Publications, 1994.
- _____. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 169-188