

Imbricamento entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: proposição de um *framework* sobre o processo de formação de estratégias internacionais

Autoria: Érica Piros Kovacs, Brigitte Renata Bezerra de Oliveira

Resumo

Este ensaio tem como objetivo a construção de um *framework* que descreva o processo de formação de estratégias internacionais baseado em teorias de internacionalização e nos conceitos de estratégia. Considera-se que o imbricamento entre os dois arcabouços teóricos pode contribuir para o entendimento da prática internacional das empresas, devido ao maior estágio de maturidade dos pilares ontológicos de estratégia. O referencial teórico abrange os pilares de estratégia, englobando o processo, conteúdo e contexto, de internacionalização como estratégia e dos conceitos-chave das teorias de internacionalização: Ciclo de Vida do Produto, Uppsala, Escolha Adaptativa, Paradigma Eclético, Modelo Diamante e RBV. Ao final, são apresentadas três proposições teóricas, a saber; 1) ao ingressarem no mercado internacional, as empresas exportadoras tendem a utilizar estratégias mais emergentes, por desconhecerem o ambiente do novo mercado; 2) com o ganho de experiência internacional e maior conhecimento de mercado, tais empresas tendem a utilizar estratégias predominantemente deliberadas; e 3) ao longo do tempo, os conceitos-chave das teorias dominantes de internacionalização (localização, recursos, escolhas gerenciais, aprendizagem e agente externo) exercem influência distinta no processo de internacionalização.

1 Introdução

O estudo da internacionalização das empresas, apesar de séculos de existência no campo prático, começou a se consolidar na academia nos anos 60 com ontologia própria. Na fase inicial de desenvolvimento, os estudos tinham como base os fundamentos teóricos provenientes da economia, sociologia, antropologia e marketing. Recentemente, o campo tem como pilares o marketing, comportamento organizacional e, de forma crescente, negócios internacionais (CAVUSGIL; DELIGONUL; YAPRAK, 2005 p.5). Por sua vez, os estudos em estratégia encontram-se em estágio mais consolidado, tendo como base diversos autores na literatura que discutem o conceito de estratégia.

Rossoni *et al* (2007) analisaram as publicações em na área temática Estratégia entre 2001 e 2002. Na Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – ANPAD, observa-se que as temáticas de Empreendedorismo e de Gestão Internacional não acompanharam o crescimento apresentado pela área como um todo, o que pode ser observado na tabela 1. Os autores consideram como possibilidade que o interesse pelos fenômenos da internacionalização e empreendedorismo seja ainda recente no meio acadêmico, já que até a pouco tempo atrás eram discutidos apenas periféricamente em algumas disciplinas da Administração. Soma-se, especificamente no caso da Gestão Internacional, o fato do processo de internacionalização das organizações nacionais estar em seu estágio inicial de desenvolvimento, de modo que o acesso ao mercado internacional permanece restrito à grande massa de empresas.

Ano, Evento, Eixo Temático	2001	2002	2003		2004	2005		2006	Total
	Enanpad	Enanpad	Enanpad	3Es	Enanpad	Enanpad	3Es	Enanpad	
Estratégia	58	55	49	88	52	86	70	60	344
Gestão Internacional	10	17	22	1	26	7	26	27	128
Empreendedorismo	0	0	25	3	33	5	22	23	103
Total	68	72	96	92	111	98	118	110	765
Total Ano	68	72	188		111	216		110	

Tabela 1: Artigos publicados na área de estratégia de 2001 a 2006

Fonte: Rossoni et al (2007)

Por outro lado, Rossoni *et al* (2007) consideram ainda que a limitação em termos do número de artigos pode ser decorrente da delimitação desses dois eixos temáticos, mais

específicos quanto ao seu foco de estudos do que a temática Estratégia em Organizações que permite englobar uma diversidade maior de unidades de análise e enfoques. O crescimento de estudos quantitativos e o apego das pesquisas qualitativas a estudos de caso, somados ao baixo índice de pesquisas multi-métodos e ensaios teóricos, suscitam reflexão sobre a maturidade da área e podem indicar fragilidade da pesquisa por recaírem em falácia epistemológica ou revelarem pouco esforço em transferibilidade, atendo-se mais à apresentação de casos do que à acumulação do conhecimento.

Neste ensaio teórico, buscar-se-á um imbricamento entre alguns conceitos teóricos de estratégia e internacionalização, com o objetivo de propor um *framework* que descreva o processo de formação de estratégias internacionais. A aplicabilidade imitada das teorias existentes para os países em desenvolvimento deriva parcialmente da omissão do reconhecimento do contexto das atividades (KUADA; SORENSEN, 2000 p.181), o que vai ao encontro da necessidade de desenvolvimento de modelos mais adequados à realidade dos países emergentes geralmente entrantes tardios no comércio internacional e com contextos organizacionais, econômicos, políticos e tecnológicos diferenciados. Quiçá a “importação” de conceitos mais amadurecidos de outro campo ontológico, no caso específico, estratégia, possa trazer evoluções para os estudos de internacionalização no Brasil.

2 Conceitos de estratégia

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 (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), que 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, 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.

Processo, conteúdo e contexto não são diferentes partes da estratégia, mas podem ser consideradas dimensões distintas, guiadas pelos objetivos da organização, (DE WIT; MEYER, 2004 p. 5-6) que interagem entre si de forma sinérgica (PETTIGREW, 1987 p.657; KETCHEN; THOMAS; MCDANIEL, 1996 p.231; DE WIT; MEYER, 2004 p.5), mediadas pelo comportamento da liderança (PETTIGREW, 1987 p.650).

2.1 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).

2.2 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 (1989a; 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.

3. Conceito e história da internacionalização

Internacionalização pode ser definida amplamente como um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”, que, apesar da palavra processo, não deve ter obrigatoriamente características evolutivas (BRASIL; GOULART; ARRUDA, 1994 p.297). Em contraponto, de forma progressiva, é considerada como um processo seqüencial e ordenado de aumento de envolvimento internacional e associado a mudanças nas formas organizacionais (eg. JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1990; REID, 1981).

Por sua vez, também pode ser considerada como “o processo de aumento de envolvimento nas operações internacionais”, cuja ampla definição deve-se ao elo estabelecido entre os dois lados do processo, interno e externo, devido à dinâmica do comércio internacional (WELCH; LUOSTARINEN, 1988 p.36). De forma menos abrangente, a definição de internacionalização como “processo de adaptar a modalidade de transação de troca aos mercados internacionais” (ANDERSEN, 1997 p.29) engloba tanto a estratégia de

modo de entrada quanto à seleção de mercado. Apesar de não existir um acordo geral sobre o conceito de internacionalização (ANDERSEN, 1997 p.28), as definições apresentam em comum a palavra “processo”, que pode se referir às ações, reações e interações das várias partes envolvidas ao moverem-se de um estágio para o outro (PETTIGREW, 1987 p.657), preocupando-se em termos de questionamentos, com o “como”, “quem” e “quando” (DE WIT; MEYER, 2004 p. 5) da passagem de uma empresa local para internacional, multidoméstica, transnacional ou global.

O tamanho do mercado nacional brasileiro levou as empresas brasileiras a terem de enfrentar uma “tendência inercial muito forte” e a não se preocupar com uma “atuação internacional sustentada”, e, sobretudo, planejada (CINTRA; MOURÃO, 2007). As multinacionais brasileiras são ainda a exceção. Grande parte das empresas encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização e vem adotando uma abordagem gradualista, investindo inicialmente em soluções de menor risco e que exigem menor investimento de recursos por meio da utilização da exportação direta ou indireta. Este tímido grau de internacionalização das maiores empresas brasileiras deve-se aos seguintes fatores: o modelo de desenvolvimento econômico brasileiro fundamentado na substituição das importações em vigor até os anos 90; o grande mercado interno; as dificuldades provenientes da excessiva carga tributária, o custo Brasil e a política cambial.

A internacionalização da empresa pode ocorrer de forma acelerada ou gradual, onde a velocidade depende dos seguintes fatores: atitude pró-ativa do corpo gerencial; estratégia baseada em diferenciação; influência significativa nas redes de relacionamento com clientes e fornecedores; e do setor em que está inserida, independentemente da sua natureza tecnológica (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2005 p.273).

4. Internacionalização como estratégia

A internacionalização é “a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas”, determinando o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas (MELIN, 1992). A internacionalização para as empresas é um processo estratégico delicado e composto de muitas barreiras, mas trata-se de uma decisão importante para a solidificação das corporações que desejam sobreviver ao mercado sem fronteiras (ANSOFF, 1991). A estratégia de internacionalização caracteriza-se por duas dimensões distintas adicionais: a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar em que país ou países as transações vão ocorrer; a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo (ANDERSEN, 1997 p.29).

A escolha de estratégias internacionais apropriadas permite que a empresa se transforme numa corporação global (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002 p.316). A crescente abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento se traduziram em maiores níveis de competitividade, pressionando as empresas domésticas, que são forçadas a competir contra as empresas internacionais (CONDO, 2000 p.2; WELCH; LUOSTARINEN, 1988 p.36). Diante do reconhecimento de que o paradigma que governa a competição entre localidades se transfere da vantagem comparativa para a noção mais ampla de vantagem competitiva (PORTER, 1999, p.340), as empresas dos países emergentes, para se tornarem competidoras fortes globais, precisam desenvolver novas estratégias, ampliando as suas fontes de vantagem competitiva (VERNON-WORTZEL; WORTZEL, 1988 p.) e implementando uma estratégia internacional em busca de novas oportunidades potenciais.

A estratégia internacional refere-se à venda de produtos em locais fora do mercado doméstico de uma firma e pode ser de dois tipos básicos: de nível de unidade de negócios ou de nível corporativo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002 p.323). Considerando o nível de

unidade de negócios, aconselha-se a adoção de tipologia das estratégias genéricas desenvolvidas por Porter (1991, p.49). No nível corporativo, sugere-se a formulação da estratégia multidoméstica, global ou transnacional (GHOSHAL, 1987 p.427-429; BARTLETT; GHOSHAL, 1987 p.12.). Dentre as escolhas de estratégia internacional, as organizações precisam definir os mercados a serem atingidos, os modos de entrada para cada mercado e os produtos a serem internacionalizados. Os modos de entrada são os elos entre o(s) produto(s) da empresa e o(s) mercado(s) estrangeiro(s) e dependem não apenas das suas características e dos seus produtos, como também das características do mercado externo (YUNG-CHUL; KONOPA, 1993 p.61).

A escolha entre a utilização de exportação, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias envolve diferentes níveis de risco e de controle (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A exportação é a primeira fase do processo de internacionalização das empresas. A expansão internacional das empresas de economias emergentes decorre, principalmente, da manufatura no país de origem e posterior exportação de produtos para mercados estrangeiros (VERNON-WORTZEL; WORTZEL, 1988).

As decisões de exportação podem ser classificadas como reativas ou pró-ativas (PIERCY, 1981 p. 39) de acordo com a resposta às pressões internas e externas (KUADA; SORENSEN, 2000 p. 41). Os exportadores pró-ativos consideram a exportação como algo importante, fundamental para o crescimento da empresa. Todavia, os reativos vendem para o exterior devido à disponibilidade de capacidade adicional ou simplesmente em resposta aos pedidos inesperados. As empresas com aspirações diferentes adotam políticas distintas, que devem ser internamente consistentes, obtendo a racionalidade por meio dos problemas situacionais, locais e oportunidades encontradas (PIERCY, 1981 p.39). Com o dinamismo necessário das operações e conseqüentes reorientações, a idade das companhias tem sido negativamente associada com a performance da exportação (BROUTHERS; NAKOS, 2005).

A exportação é considerada por alguns pesquisadores como um processo composto de estágios. Bilkey e Tesar (1977 p.95), por exemplo, verificaram que o processo de desenvolvimento de exportação das empresas tende a seguir seis passos: ausência de interesse em exportação; atendimento de um pedido não solicitado; exploração ativa da viabilidade de exportação; exportações experimentais para outro país psicologicamente próximo; exportador experiente; e análise da viabilidade de exportar para países adicionais psicologicamente mais distantes. De forma reflexiva, a exportação pode consistir em 5 passos (consciência, intenção, tentativa, avaliação e aceitação da exportação), observado que as características específicas da empresa e do tomador de decisões exercem papéis particulares em cada um dos estágios (REID, 1981 p.103). No entanto, aparentemente, estes estágios podem ser resultantes de decisões pró-ativas ou reativas, quando é percebida posteriormente à influência de um agente externo.

Devido aos diferentes ambientes competitivos e clientes para os seus produtos em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, as empresas de países em desenvolvimento precisam adaptar as suas estratégias competitivas para as necessidades específicas de cada mercado. Empresas que adotam a estratégia de liderança de custos para exportação para países desenvolvidos, e diferenciação para economias em desenvolvimento, tendem a obter melhor desempenho (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000 p.342), de forma que o relacionamento entre as duas estratégias e a performance é contingente ao ambiente de sua implementação.

5. Conceitos-chave das teorias de internacionalização

Esta seção visa apresentar os principais conceitos-chave das teorias de internacionalização. Deve ser observado, em linha com o pensamento de Andersen (1997 p.30) que, considerando o fenômeno de entradas em mercados internacionais, não existe

consenso acerca do que deve ser denominado como teoria, modelo conceitual ou paradigma. Teoria consiste em relacionamentos plausíveis propostos entre conceitos e grupos de conceitos. Sem conceitos, não pode haver proposições (STRAUSS; CORBIN, 1994).

As teorias, como mecanismos simplificadores da realidade, enfatizam alguns aspectos, de certa forma, distorcendo-os. Neste processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago das teorias, enquanto outros são distorcidos ou ignorados (PERROW, 1986 p.219-256). “Explicar a realidade é fazer dela projeção simplificada, simples e invariante” (DEMO, 2000 p.15). Uma teoria não é o reflexo da realidade, trata-se de uma construção da mente, fundamentado-se em dados objetivos, porém, não é objetiva em si mesma (MORIN, 1996). Teoria consiste em relacionamentos plausíveis propostos entre conceitos e grupos de conceitos. Sem conceitos, não pode haver proposições (STRAUSS, CORBIN, 1994).

As teorias são cortes alternativos de uma realidade multifacetada que apresentam visões parciais. Cabe ao pesquisador utilizá-las, uma contra as outras, objetivando o ganho de *insights* provenientes de perspectivas múltiplas e das análises comparativas, selecionando-as e trabalhando nos seus relacionamentos, que oferecem oportunidades por meio das suas tensões, oposições, e contradições ao tentarem explicar o mesmo fenômeno (POOLE; VAN DE VEM, 1989 p.562). A visão de mundo que guiou os primeiros esforços para formular teorias de estratégia acarreta mudanças profundas para a pesquisa. A complexidade, especificidade da situação e mudanças na empresa e no ambiente geram tensões nas abordagens convencionais de construção de teorias e testes de hipóteses (PORTER, 1991 p.97). Nos estudos gerais sobre internacionalização, pouca atenção tem sido dada à dimensão do tempo no processo de internacionalização, havendo a necessidade da identificação de eventos e fatores que afetam o seu comportamento de exportação da empresa, que podem ser pesquisados por meio da metodologia de estudos de caso (ANDERSEN, 1993 p.228). Nos estudos disponíveis sobre países em desenvolvimento, aspectos importantes são ignorados, tais como os motivos que levaram à internacionalização, as decisões inerentes às escolhas de mercado e as respostas aos esquemas de assistência pública, como o apoio do governo no processo de internacionalização (KUADA, SORENSEN, 2000 p.2).

Nos pilares ontológicos de estratégia e de internacionalização, o processo pode partir destas duas perspectivas distintas. A primeira (*outside-in*) se configura numa abordagem de posicionamento da organização em seu contexto, também denominada de “Perspectiva de Estratégia Competitiva”. A análise da criação de vantagens competitivas relaciona-se à existência de oportunidades de produtos e mercados, enfocando o entendimento da relação empresa-indústria. “A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, 1989). Os seguidores dessa abordagem apregoam a importância do ambiente externo e de seus impactos sobre a empresa.

A perspectiva de dentro para fora (*inside – out*), supõe que cada empresa tem um *portfolio* de recursos organizacionais e idiossincráticos. Se forem raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, podem se configurar em vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que atuam em determinado contexto. A concepção da vantagem competitiva não é apenas uma função das oportunidades no ambiente, mas dos recursos que a empresa dispõe ou pode criar. Na prática, de acordo com Fleury e Fleury (2000), as empresas têm combinado ambas perspectivas (*outside-in* e *inside-out*).

Nesta seção são discutidas as dimensões principais de seis teorias de internacionalização, a saber: ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; VERNON, 1979), Escola Nórdica, que sucedeu os estudos da Universidade de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), escolha adaptativa (LAM; WHITE, 1999), paradigma eclético de internalização (DUNNING, 1980; 1988), baseada em

recursos internos - *Resources-based view* - RBV (FAHY, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003, SHARMA; ERRAMILI, 2004) e o modelo Diamante (PORTER, 1989b; 1991; 1999).

Apesar das teorias serem consideradas por alguns de seus autores incompatíveis entre si, percebe-se a interseção de diversos conceitos-chave. O modelo Diamante, por exemplo, apesar de buscar explicar a vantagem competitiva das nações, engloba, de forma longitudinal, a formação de uma região competitiva, que resulta na internacionalização de suas empresas. Por sua vez, os estudos sobre a internacionalização por meio da aplicação do RBV (*resources-based view*), um dos pilares ontológicos de estratégia, ainda são incipientes e não se encontram consolidados. Optou-se pela inclusão do seu arcabouço teórico por ser considerado uma “alternativa promissora às abordagens determinísticas prevalentes na literatura sobre negócios internacionais” (FAHY, 2002 p.58).

A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; 1979), da Escola Nórdica, que sucedeu os estudos de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), da escolha adaptativa (LAM; WHITE 1999) e do Diamante (PORTER 1989b; 1996; 1999) podem ser consideradas processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas (ou nação / região, que é, em última instância, dependente da internacionalização das empresas) de forma seqüencial, num período relativamente longo de tempo. O caráter longitudinal, presente nestes modelos, satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992 p. 102).

Por sua vez, a teoria eclética (ou paradigma eclético) explica a existência da multinacional ao invés do processo de internacionalização *per se*, apesar da ambição da tentativa de tornar a teoria de internacionalização mais dinâmica e mais comportamental em sua orientação (BARRETTO, 2002). Tendo como base os textos seminais das teorias e artigos envolvendo a temática, foram identificados os principais conceitos-chave, por meio da construção de categorias. Os conceitos-chave considerados neste ensaio teórico são a localização, os recursos tangíveis e intangíveis, as escolhas gerenciais, as falhas de mercado, a aprendizagem e a influência de agentes externos, conforme o quadro 1.

Conceitos-chave	Ciclo de vida do produto	Escola Nórdica (Uppsala)	Paradigma Eclético	Modelo Diamante	Escolha adaptativa	Baseado em recursos
Localização	✓	✓	✓	✓	✓	
Recursos internos tangíveis	✓		✓	✓		✓
Recursos internos intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓
Escolhas gerenciais		✓	✓		✓	
Aprendizagem		✓				✓
Agente externo	✓			✓		

Quadro 1 – Principais conceitos-chave das Teorias de Internacionalização

Fonte: autores

Estudos empíricos no Brasil corroboram alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como: a importância do conceito da distância psíquica; a internacionalização tanto como um processo gradual e seqüencial, quanto como processo descontínuo e *ad hoc*, e a influência das redes (HILAL; HEMAIS, 2003). Por sua vez, pesquisas em empresas de países em desenvolvimento da América Latina não encontraram evidências da aplicação do conceito de distância psíquica (eg. CONDO, 2000; RUBIM, 2004), assim como autores

advogam que o conceito encontra-se ultrapassado devido à homogeneidade dos mercados por meio da globalização (STOTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998). Quiçá as evidências encontradas nas pesquisas brasileiras derivam da simples busca de convergência ao modelo ao invés de uma análise das divergências (RODRIGUES; SÁ, 1979).

6 Reflexões Finais e Proposição do *framework*

A construção de teorias na pesquisa qualitativa, ou seja, a exploração de elos entre conceitos e declarações teóricas e explanatórias, é criativa, não meramente mecânica. Conceitos são capturados, elos são explorados, criados e testados, idéias são documentadas e sistematicamente re-trabalhadas. A maioria das teorias em ciências social encontra o seu suporte no conteúdo dos dados (RICHARDS, RICHARDS, 1994).

Para Porter (1991), a criação de modelos, que são quantitativos, explicam uma complexidade limitada, onde a significância normativa de cada modelo depende do ajuste entre as suas suposições e realidade, tornando sua aplicabilidade restrita a um pequeno subgrupo de empresas ou indústrias cujas características são adequadas às suposições do modelo. *Frameworks* identificam variáveis relevantes, práticas a serem adotadas e questões que devem ser respondidas, assim como têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento de teoria. Devem desafiar os modelos por meio do destaque de variáveis omitidas e são baseados em estudos empíricos em profundidade, levando ao desenvolvimento de teorias mais rigorosas.

Diante do arcabouço teórico deste ensaio, 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 trecho de 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 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 2, 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 2: 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 ainda 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.

Supõe-se que, dentre os conceitos-chave dos modelos dominantes de internacionalização, todos se fazem presentes. Entretanto, assumem aderências distintas em determinadas fases do processo de internacionalização. Assim, propõe-se:

Proposição 3: Ao longo do tempo, os conceitos-chave das teorias dominantes de internacionalização exercem influência distinta.

As três proposições deste ensaio teórico podem ser observadas no *framework* a seguir (figura 1).

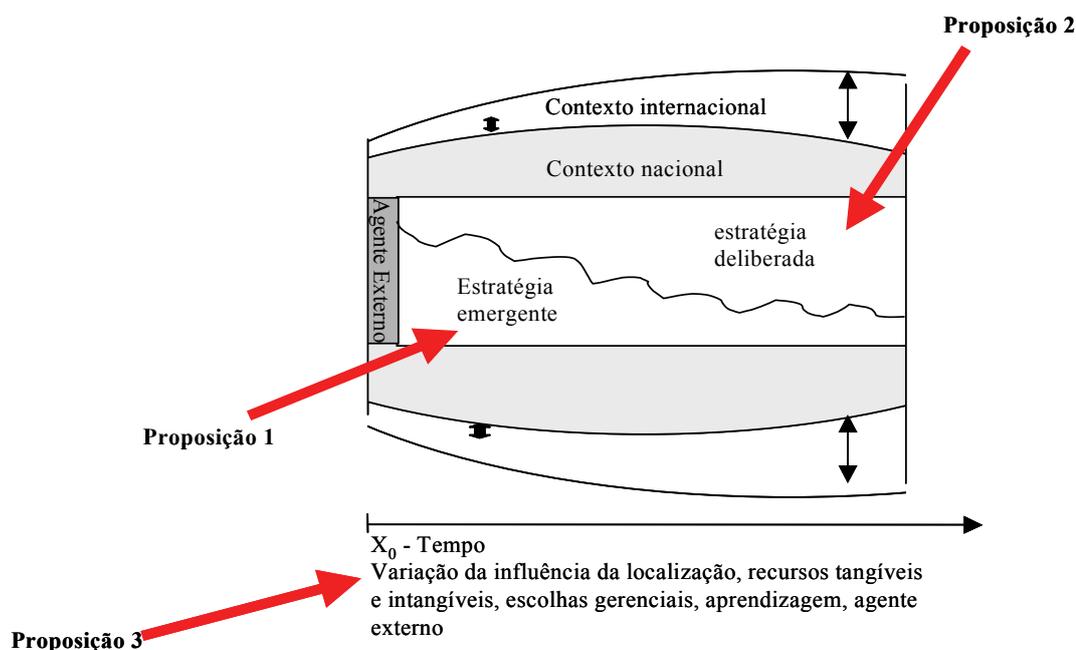


Figura 1: proposição do framework de formação de estratégia de internacionalização
Fonte: autores (2008)

Contudo, faz-se necessária a análise empírica do *framework* por meio de pesquisas longitudinais, na abordagem histórica considerada por Melin (1992), para a sua validação.

7 Referências

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.
- _____. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol.37, 2 p. 27-42, 1997.
- 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.
- AULAKH, Preet S., KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, Jun.2000, 43, 3.
- BALABANIS, George, SPYROPOULOU, Stavroula. Matching modes of export strategy development to different environmental conditions. *British Journal of Management*, vol 18 45-62, 2007.
- BARNEY, J . Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

- BARRETTO, Antônio. “A Internalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação” In: ROCHA, Ângela. A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.
- BILKEY, Warren J., TESAR, George. The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Spring 1977, 8.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BRASIL, Haroldo V.; GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos A. A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994:Curitiba). Anais... Curitiba : ANPAD, v.8. 1994.
- BROUTHERS, Lance E.; NAKOS, George. The Role of Systematic International Selection on Small Firms’ Export Performance. *Journal of Small Business Management*, oct. 2005, v. 43, n. 4, p. 363-381.
- CAVUSGIL, Tamer S., DELIGONUL, Seyda, YAPRAK, Attila. International Marketing as a Field of Study: a critical assessment of earlier development and a look forward. *Journal of International Marketing*. Vol.13, No.4, pp. 1-27. 2005
- CLEGG, Stewart Theorizing “globalization” sociologically for management. *Gestão.Org*, v.1, n.1, jan./jun. 2003.(www.gestaoorg.dca.ufpe.br)
- CHANDLER Jr, Alfred D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives* . v.6 n.3 p. 79-100 1992.
- _____. Introdução à Strategy e Structure. In: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CONDO, Arturo. Internationalization of firms based in developing economies. D.B.A., Harvard University, 2000.
- 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, 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.
- DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- 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.
- DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. v.11, 1 p. 9-31, 1980.
- _____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol.19, n. 1 p. 1-31, 1988.
- 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.

- FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v.11, 2002 p.57-78.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, _____. 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.
- GHOSHAL, Sumantra. Global Strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n.5, p.425-440, Sep/Oct.1987.
- GIDDENS, Anthony. *Mundo em Descontrole: o que a globalização está fazendo de nós*. 4 ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.
- GOVINDARAJAN, Vijay, GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: *FINANCIAL TIMES*. *Dominando os Mercados Globais*. 1.ed. São Paulo: Editora Makron, 2001.
- 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.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with Your Competitors -- and Win. *Harvard Business Review*, Jan/Feb89, Vol. 67 Issue 1, p133, 6p;
- 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
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n.1, jan., fev. e mar. 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.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, 1975.
- _____; 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.
- _____; _____. The Mechanism of the Internationalisation. *International Marketing Review*. p. 11-24, , 1990.
- _____; _____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*. 46, 2, p. 165-178, 2006
- JONES, Marian V., COVIELLO, Nicole E. Intenrnationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in tie. *Jornal of International Business Studies*. V. 36, 2005.
- KEEGAN, Warren J. *Marketing Global*. Editora Prentice Hall, 7º edição, São Paulo, 2005.
- KETCHEN, David J Jr, THOMAS, James B, MCDANIEL, Reuben R Jr. Process, content and context: Synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management*. New York: 1996. Vol. 22, Num. 2

- 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.
- KUADA, John; SORENSEN, Olav J. Internationalization of Companies from Developing Countries. International Business Press, 2000.
- LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. International Journal of Organizational Analysis. v.7, n.2 (April); p.105-134. 1999.
- LOUREIRO, Fernando A., SANTOS, Silvio Aparecido dos. Internacionalização de empresas brasileiras. Revista de Administração, São Paulo. V.26, n.1 p.23-34, janeiro-março, 1991.
- 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, 2001.
- MORIN, Edgar. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- PERROW, Charles. Complex organizations: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap.7, págs.219-256.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PIERCY, Nigel. Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. European Journal of Marketing, 1981, Vol. 15 Issue 3, p26.
- PLA-BARBER, José, ESCRIBÁ-ESTEVE, Alejandro. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. International Marketing Review, vol. 23 No. 3, 2006, p.255-278.
- POOLE, Marshall Scott, VAN DE VEN, Andrew H.. Using A Paradox To Build Management And Organization Theories. Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: Oct 1989. Vol. 14, Num. 4; pág. 562
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989a
- _____. Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989b
- _____. Toward a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, v.12, p.95-117, Winter Issue, 1991.

- _____. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business 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.
- REID, Stan D. The Decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, 2, Fall 1981, p.101.
- RICHARDS, Thomas J., RICHARDS, Lyn.. Using computers in qualitative research. In: DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, 1994.
- RODRIGUES, Suzana Braga, SÁ, Raquel C. Radamás de. Estrutura organizacional brasileira: aplicações do modelo de Aston e implicações metodológicas. *Revista de Administração de Empresas*, v.24, n.4 p.509-527, 1979.
- ROSSONI, Luciano, GUARIDO, Edson R., FRANCISCONI, Karine e ALBUQUERQUE FILHO, José B. Estratégia em Organizações: A Produção Científica em Eventos Nacionais entre 2001 e 2006. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (2007: São Paulo). Anais... São Paulo : IIIEs, 2007.
- ROTH, Kendal.; MORRISON, Allen J. Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. *Journal of Management*, vol 18, n.3 1992
- SCHWARTZ, Herman M. *States Versus Markets : The Emergence of a Global Economy*. Palgrave, New York, 2000.
- SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.
- STOTTINGER, Barbara; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*. London: 1998. Vol. 15, Num. 5; pg. 357
- STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. Grounded theory methodology: an overview. In: DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, 1994.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*. v. 13. 1992. p. 169-188
- VERNON, Raymond. International Investment and International Trade In the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May 1966.
- _____. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), pag. 255-267. 1979.
- VERNON-WORTZEL, Heidi; WORTZEL, Lawrence H. Globalizing Strategies for Multinationals from Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, Spring 1988, Vol. 23 Issue 1, pág. 27-35.
- WELCH, Lawrence S., LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*. vol 14, n. 2, inter 1988.
- YIP, George S. *Total Global Strategy: managing for worldwide competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- YUNG-CHUL Kwon; KONOPA, Leonard J.. Impact of Host Country Market Characteristics in the Choice of Foreign Market Entry Mode. *International Marketing Review*, 1993, Vol. 10 Issue 2, p60, 17p.