

Área temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

A Perspectiva *Outside-in*: A Influência do Contexto Externo ao Longo do Processo de Internacionalização

AUTORES

ERICA PIROS KOVACS

Universidade Federal de Pernambuco

ericapk@hotmail.com

WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES

Faculdade Boa Viagem

wfam@br.inter.net

BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA

Faculdade Boa Viagem

renataboliveira@globo.com

Resumo: O artigo tem como objetivo investigar a influência do contexto externo ao longo do processo de internacionalização de empresas nordestinas. A partir dos seis modelos dominantes de internacionalização disponíveis na literatura, a saber: Ciclo de Vida do Produto, Escola Nórdica, Paradigma Eclético, Escolha Adaptativa e Modelo Diamante, esse conceito chave é comparado, de forma transversal, para fundamentar a análise empírica dos casos Netuno Alimentos S.A. e Queiroz Galvão Alimentos S.A. A pesquisa caracteriza-se por sua abordagem longitudinal e por seus procedimentos metodológicos embasados na abordagem da teoria adaptativa de Layder (1993; 1998). A análise dos dados foi realizada em duas etapas: descritiva e por meio do método de comparação constante com o auxílio do *software* ATLAS/ti. O contexto externo, pouco discutido nas teorias dominantes de internacionalização, foi o principal determinante para orientação de mercado e estrutura. O acaso emergiu como duas manifestações distintas: desestímulos do acaso e estímulos do acaso. Verificou-se também que, apesar de toda a experiência acumulada, escolhas por estruturas no exterior e recursos competitivos, os estímulos ou desestímulos cambiais são os norteadores fundamentais do maior comprometimento com o mercado externo, incorrendo em mudanças estruturais e organizacionais nas duas empresas de acordo com a sua variação. O câmbio afeta a internacionalização, que por sua vez, altera as estratégias da empresa, ou seja, a estratégia é contingenciada pela internacionalização.

Palavras-chave: contexto externo, internacionalização, *outside-in*

Abstract: The article aims to investigate the influence of the external context throughout the process of internationalization of companies located in the northeastern region. From the six most important available dominant models of internationalization in literature, namely: Life Cycle, Uppsala, Eclectic Paradigm, Adaptive Choice and Diamond Model, the external context is compared, in a transversal way, in order to support the empirical analysis of the cases Netuno Alimentos and Queiroz Galvão Alimentos. The research presents a longitudinal approach and the methodological procedures are based on Layder's (1993; 1998) adaptive approach. The analysis of the data was carried through in two stages: descriptive and by means of the constant comparison method, with the aid of ATLAS/ti software. The external

context was the main determinant for the market and structure orientation. The influence of non-expected events emerged as two distinct manifestations: stimulation and avoidance. It was also verified that, although all the accumulated experience, competitive choices and resources, the cambial parity still guides the commitment or not with the external market, incurring into structural changes.

1 Introdução

A economia mundial se modificou profundamente a partir da Segunda Guerra Mundial (LOUREIRO; SANTOS, 1991), e a transformação mais fundamental para os negócios foi o surgimento de mercados globais (KEEGAN, 2005), que teve como maior influência o desenvolvimento nos sistemas de comunicação (GIDDENS, 2005), resultando na globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetam as empresas contemporâneas (PORTER, 1999). Tendo identificado novas oportunidades em qualquer parte do mundo, os concorrentes globais têm substituído os locais (KEEGAN, 2005). O crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre, a transferência do processo de mudança do centro de gravidade econômico para alguns países em desenvolvimento, os avanços nas comunicações e transferência de tecnologias são as forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas. A literatura existente sobre a internacionalização de empresas baseadas em países em desenvolvimento é escassa quando comparada à dos países desenvolvidos (CONDO, 2000).

A internacionalização é de reconhecida importância para nações e empresas, uma vez que contribui para o desenvolvimento econômico do país e torna as empresas menos dependentes do mercado doméstico e contribui para atingir economias de escala, redução de custos e maior eficiência. As empresas também podem utilizar a experiência internacional para tornarem-se mais competitivas no mercado interno (LAGES; MONTGOMERY, 2004), ou ainda para valorizarem o seu produto exportado no mercado doméstico (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008). A representatividade do mercado nacional levou as empresas brasileiras a terem de enfrentar uma “tendência inercial muito forte” e a não se preocuparem com uma “atuação internacional sustentada”, e, sobretudo, planejada (CINTRA; MOURÃO, 2007). A pauta de exportações do Brasil é composta por cerca de 7.000 diferentes itens, comercializados por 20.000 empresas. Não obstante, 75% das vendas para o exterior são realizadas pelas 250 maiores exportadoras (ANÁLISE, 2005), indicando a necessidade de maior participação de empresas. No Nordeste, a situação ainda é mais crítica. A ínfima participação nas exportações torna, de certa forma, as empresas isoladas da competição global. Apesar das mais diversas dificuldades, mesmo assim, algumas empresas conseguiram atingir o mercado externo. A temática de que trata esta pesquisa é de significativa relevância, tanto no contexto acadêmico quanto no gerencial.

Em pesquisas realizadas com empresas na região Nordeste, evidencia-se indícios de associação concomitante de dimensões diversas dos modelos atuais de internacionalização, a partir do momento em que nenhum deles isoladamente foi capaz de explicar como o processo de formação de estratégias internacionais foi desenvolvido na empresa (eg. OLIVEIRA, 2007; BARBOSA, 2008; SILVA, 2008). Considera-se que o imbricamento entre os arcabouços teóricos de internacionalização e estratégia pode contribuir para o entendimento da prática internacional das empresas, devido ao maior estágio de maturidade dos pilares ontológicos de estratégia. Torna-se então necessária não apenas a replicação desses modelos, mas a tentativa de construção de um modelo próprio, que possa ser comparado aos demais, seja para legitimá-lo ou criticá-lo, buscando-se fortalecer ou questionar as raízes epistemológicas e ontológicas dominantes.

Considera-se que empresas são influenciadas pelas características da localização, e que há diferenças entre o contexto de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Essa questão é reconhecida por Porter (1989b, p.47), ao afirmar que “um país oferece melhor ambiente para a competição em algumas indústrias do que em outras”. O impacto do contexto externo pode levar a resultados diferentes no processo de internacionalização. Para tanto, pretende-se examinar o fenômeno da internacionalização dentro do contexto específico, permitindo um maior entendimento da interação entre os motivos que levaram à exportação e das ações tomadas, ou seja, da construção longitudinal e gradual de sua internacionalização e os fatores

que permeiam esse processo. De acordo com os pressupostos metodológicos da Teoria Adaptativa (LAYDER, 1998), deve-se combinar o marco teórico existente com *insights* teóricos que emergem dos dados.

A região Nordeste domina a exportação de peixes e crustáceos, com destaque para os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Os itens mais exportados em 2006 foram camarões (46%) e peixes (29%) (ANALISE, 2006b). Por sua vez, as exportações de frutas, 46º lugar no ranking de produtos exportados pelo Brasil em 2005 e 47º em 2006, têm como maiores fornecedores os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Bahia e Ceará (IBRAF, 2006). Diante da representatividade das exportações de frutas, camarões e pescados na balança comercial brasileira, que tem os estados do Nordeste como principais originários desses produtos, são analisadas empresas destes setores localizadas na região. Nesse contexto, o objetivo do artigo é analisar a influência do contexto externo ao longo do processo de internacionalização de empresas nordestinas, pertencentes a esses dois segmentos supracitados.

2 Referencial teórico

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). 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 VEN, 1989). Ao considerar os cortes alternativos, apresenta-se brevemente nesta seção os principais conceitos-chave de seis teorias de internacionalização, a saber: Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; VERNON, 1979), Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), Paradigma Eclético de Internalização (DUNNING, 1980; 1988), Visão Baseada em Recursos - *Resources-based view* - RBV (FAHY, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003, SHARMA; ERRAMILI, 2004) e o Modelo Diamante (PORTER, 1989b; 1991; 1999). Discute-se ainda, em maior profundidade, a dimensão denominada influência do contexto externo.

Apesar das teorias serem consideradas por alguns de seus autores incompatíveis entre si, percebe-se a interseção de diversos conceitos-chave. As teorias Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979), Escola Nórdica ou Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), Escolha Adaptativa (LAM; WHITE 1999) e 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 sequencial, num período relativamente longo de tempo. O caráter longitudinal presente nesses modelos satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992). Estudos empíricos no Brasil corroboram alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, como: a importância do conceito da distância psíquica; a internacionalização tanto como um processo gradual e sequencial, quanto como processo descontínuo e *ad hoc*; e a influência das redes (HILAL; HEMAIS, 2003). Por sua vez, pesquisas em empresas de outros 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). É possível que as evidências encontradas nas pesquisas brasileiras derivem da simples busca de convergência ao modelo ao invés de uma

análise das divergências (RODRIGUES; SÁ, 1979). Por sua vez, a teoria eclética explica a existência da empresa 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).

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). 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 analisados 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).

Nas bases ontológicas de estratégia e de internacionalização, o processo pode partir dessas duas perspectivas distintas. A primeira, de fora para dentro (*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. Dessa forma, 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 portfólio 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 de que a empresa dispõe ou pode criar. Na prática, de acordo com Fleury e Fleury (2000), as empresas têm combinado ambas as perspectivas (*outside-in* e *inside-out*). A análise dos autores acerca das divergências de perspectivas nas principais teorias encontra-se no quadro 1. Diante do objetivo do artigo de analisar a influência do contexto externo no processo de internacionalização, busca-se analisar a influência *outside-in*. Cabe ressaltar que nenhuma das teorias trata o contexto dos países emergentes, que pode a ser diferente.

Conceitos-chave	Ciclo de vida do produto	Escola Nórdica (Uppsala)	Paradigma Eclético	Modelo Diamante	Escolha adaptativa	Baseado em recursos (RBV)
<i>Outside-in</i>				X	X	
<i>Inside- out</i>						X
<i>Outside-in e inside-out</i>	X	X	X			

Quadro 1 – Perspectivas *inside-in* e *outside-out* das teorias dominantes de internacionalização

Fonte: autores

Percebe-se, mesmo que indiretamente, a presença da importância da localização nas teorias do Ciclo de Vida do Produto, Uppsala, Modelo Eclético, Escolha Adaptativa e Diamante. No Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979), à medida que a tecnologia vai sendo copiada e novos concorrentes vão surgindo (influências do micro-ambiente), a empresa inicia a sua internacionalização, que vai da exportação a subsidiárias de produção próprias. A localização se faz presente em Uppsala com a suposição de que a expansão das empresas será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes,

visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”, ou seja, por meio da utilização do conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de mercado e para ele. No construto “distância psíquica”, destaca-se cinco aspectos: idioma do país; práticas de negócios vigentes; ambiente econômico; sistema político-legal; e infra-estrutura de comunicação (KLEIN; ROTH 1990).

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988) se propõe explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: específicas de propriedade, de internalização e locacionais. As diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, o idioma, cultura e a distribuição espacial dos insumos e matérias-primas compõem as vantagens de localização, que definem onde ocorre a produção. Essas vantagens subdividem-se em estruturais, derivadas de intervenção governamental, que afetam custos ou receitas; e vantagens transacionais, que derivam das oportunidades da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países. Dependendo dessas vantagens, a empresa escolhe onde vai produzir, por meio da arbitragem (GHEMAWAT, 2003), diferentemente do modelo Diamante, através do qual o local de produção é pré-determinado pela vantagem competitiva da localidade.

No Modelo Diamante (PORTER, 1989b; 1996; 1999), a fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem, que proporciona a estrutura das indústrias correlatas e de apoio, as condições de fatores, as condições de demanda, a estratégia, a estrutura e a rivalidade interna. As condições dos fatores referem-se aos fatores de produção, como mão-de-obra, território, recursos naturais, capital e infra-estrutura e dividem-se em fatores básicos e avançados. A demanda interna auxilia as empresas a serem bem sucedidas na competição se suas necessidades anteciparem indicadores preliminares das tendências do mercado global. Indústrias correlatas e de apoio referem-se à presença de fornecedores e parceiros internos dotados de competitividade internacional. O determinante “estratégia, estrutura e rivalidade das empresas” indica a natureza da competição interna, assim como as circunstâncias nacionais e a influência ambiental nas práticas gerenciais, metas e políticas organizacionais. A influência do país-sede da empresa é de importância central para o nível de crescimento e produtividade. Explicações imperfeitas voltadas ao ambiente macroeconômico, tais como taxa de câmbio, juros e déficits governamentais, mão-de-obra barata e abundante, recursos naturais, políticas governamentais e práticas gerenciais não são suficientes para analisar a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais (PORTER, 1989b; 1999). Apesar do modelo apregoar a vantagem competitiva da nação, a existência e fortalecimento mútuo de tais fatores possibilitam a internacionalização das empresas onde quer que se situem na região.

Por sua vez, a internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe sobre as empresas. Esta é a visão do Modelo da Escolha Adaptativa. Quando o ambiente sofre mudanças, as empresas precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste (LAM; WHITE 1999). Uma vez que decidem se internacionalizar, as organizações tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização. De certa forma, o arcabouço teórico de internacionalização contempla, de forma diferente, a influência do contexto externo. Diante da afirmação de que os modelos dominantes são oriundos de países desenvolvidos, quiçá a análise do contexto em países em desenvolvimento possa gerar valiosos *insights* para a pesquisa da temática no Brasil. Entretanto, não se pode refutar os pressupostos já pesquisados, pois detêm reconhecido valor acadêmico, mas deve-se combiná-los, ou mesmo adaptá-los, de acordo com o que emerge dos dados, conforme apresenta-se a seguir.

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). 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).

Pesquisas no Nordeste brasileiro identificam que nenhum dos modelos explica sozinho o fenômeno ao longo do tempo, sendo necessária a complementaridade dos modelos no processo de análise (eg. OLIVEIRA, 2007). Diante desta necessidade, optou-se pela utilização, nesta pesquisa, 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. Busca-se a integração entre a teoria emergente (fundamentada nos dados) e a teoria pré-existente relatada na literatura. A abordagem adaptativa ressalta o desenvolvimento da teoria que se apoia em diferentes combinações de diversos tipos de recursos teóricos e substantivos e na sinergia gerada entre estes por meio do teste da teoria ou da geração da teoria. A Teoria Adaptativa não é considerada por Layder (1998) como positivista e nem como interpretativista, e sim como representante de uma prudente combinação de um moderado objetivismo com subjetivismo, de acordo com a demanda da natureza da pesquisa.

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.

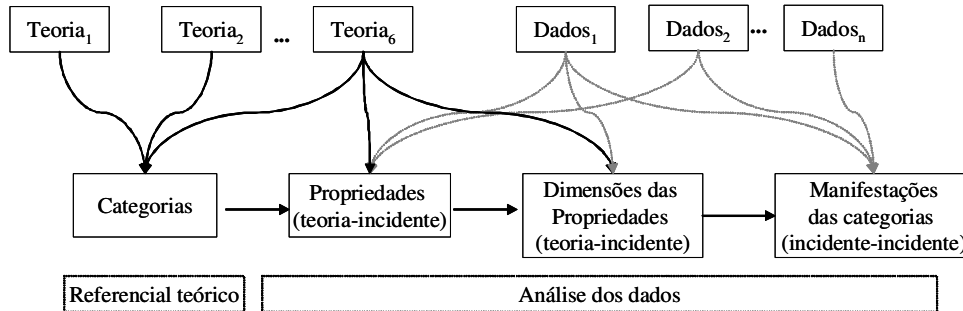


Figura 1 – Processo de análise dos dados

Fonte: dados da pesquisa (2008)

O processo de pesquisa qualitativa gera grandes quantidades de transcrições de entrevista, protocolos, notas de campo e documentos pessoais que, se não forem trabalhados de maneira correta, podem resultar em uma sobrecarga de dados. No nível pragmático, a utilização de *softwares* permite transparência da análise dos dados, de forma que o processo se torna mais visível dentro de um conjunto de protocolos conhecidos, disponíveis para crítica, que contrastam com a lacuna identificada na análise de dados qualitativos convencionais (ATHERTON; ELSMORE, 2007).

Nesta pesquisa, 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 Alltagsprache*, 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 dois casos, o seu processo histórico foi dividido em etapas consideradas marcos críticos no processo de internacionalização à luz dos dados coletados. Enfatizam-se as principais características destas fases de cada uma das empresas, relacionando-as, no final, ao conceito-chave influência do contexto externo ao longo de cada uma das fases de suas trajetórias. Apresentam-se também esquemas gráficos elaborados no software ATLAS/ti para auxiliar na compreensão das relações durante a ocorrência do fenômeno.

O Grupo Queiroz Galvão iniciou as suas atividades em 1953, no Recife, Pernambuco na indústria de construção civil, que foi base para expansão dos negócios, onde atualmente se destaca a Queiroz Galvão Alimentos S.A., criada em 2007 por meio da fusão das empresas Potiporã (carcinicultura) e Timbaúba Agrícola (fruticultura). Na indústria de fruticultura, a empresa atua no Vale do São Francisco, em Petrolina (PE) desde 1992 produzindo mangas e uvas sem sementes para os mercados da Europa, Estados Unidos e Canadá. A Timbaúba

Agrícola tem representatividade na pauta de exportações do estado 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, que passaram de 41 milhões de dólares em 2006 para 31 milhões em 2007 apenas no RN, não houve redução das vendas para o mercado externo no caso da Potiporã (ANÁLISE, 2006; 2007; MDIC, 2008).

Tendo como base os dados coletados nas entrevistas, a história da Queiroz Galvão Alimentos S.A. foi dividida em cinco fases, conforme apresentado na figura 2. Primeiramente foram coletados os dados na Potiporã, Aquacultura, que surgiu em 2002. Percebeu-se que a história da empresa estava fortemente arraigada na experiência anterior proporcionada pela internacionalização da Timbaúba Agrícola. Sendo assim, em seguida também foram coletados dados que remetem às fases 1 e 2, consideradas como precedentes para a internacionalização da Potiporã. Por sua vez, devido à fusão entre as duas empresas, a etapa 5 analisa a Queiroz Galvão Alimentos. As etapas obtiveram as seguintes denominações: fase 1) Início da Timbaúba Agrícola, aprendizagem com a concorrência e intermediários e as primeiras exportações (1992 a 1997); fase 2) Influência do líder, independência de intermediários e utilização de transitários (1997 a 2002); fase 3) Diversificação e transferência de conhecimento entre os negócios (2002 a 2004); fase 4) Influência do ambiente externo, crise e desenvolvimento de recursos intangíveis (2004 a 2006); e fase 5) Recuperação da crise, fusão dos negócios e foco no mercado interno (2007).

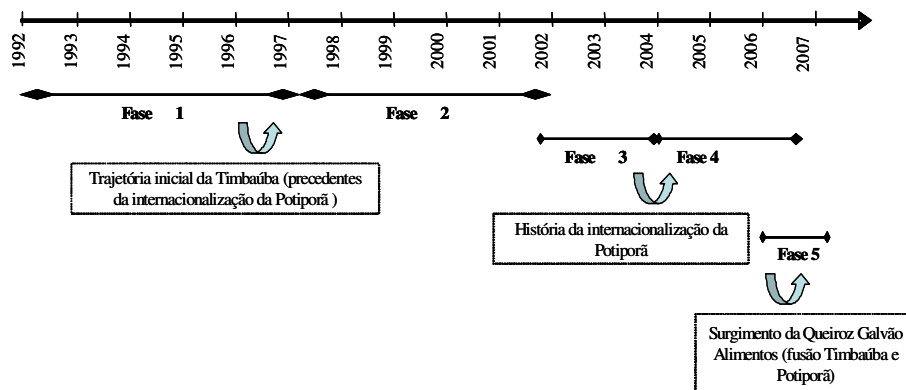


Figura 2 – Etapas da trajetória de internacionalização da Queiroz Galvão Alimentos

A segunda empresa pesquisada, Netuno S.A. surgiu de uma peixaria improvisada no bairro de Brasília Teimosa, no Recife, a capital de Pernambuco, no ano de 1989. Atualmente é composta por dez unidades processadoras de pescados, três centros de distribuição frigorificados e três estações para a produção de camarão cultivado (da espécie *Litopenaeus Vannamei*) estrategicamente localizadas em 11 estados. A empresa tem mais de quatro mil clientes ativos no Brasil e no exterior. Considerada a maior indústria de pescados do Brasil, a Netuno está presente na América Latina, América do Norte, Europa e Ásia (ANÁLISE, 2007). No ano de 2007, a empresa obteve um faturamento de 232 milhões de reais, com um crescimento de 11% comparado ao ano anterior. Deste total, 40% destinou-se ao mercado internacional. Ainda no ano de 2007, a Netuno Alimentos se destacou em 5º lugar no ranking das exportações de Pernambuco, com uma participação de 3,7% do valor total exportado. Na balança do estado, camarão e pescados foi o quarto produto mais exportado, o que representou 5,8%, perfazendo um total de 45 milhões de dólares. Além do camarão, a empresa exporta lagostas e pescados diversos. Tendo como base as entrevistas e os documentos analisados, a trajetória da empresa divide-se em quatro fases, a saber: 1) Abertura

da empresa, complementaridade de recursos e primeiras exportações (1989 a 1992); fase 2) Representantes no exterior, início da profissionalização administrativa e criação da EMPAF – Empresa Pernambucana de Armazenagem Frigorífica (1993 a 1998); fase 3) Profissionalização da gestão para sociedade com BNDES e presença na China (2002 a 2005); e fase 4) Sociedade com o BNDES, diferenciação e foco mercado interno (2006 a 2007). Os períodos de evoluções relacionadas às mudanças estratégicas que direcionaram a internacionalização da empresa encontram-se na figura 3.

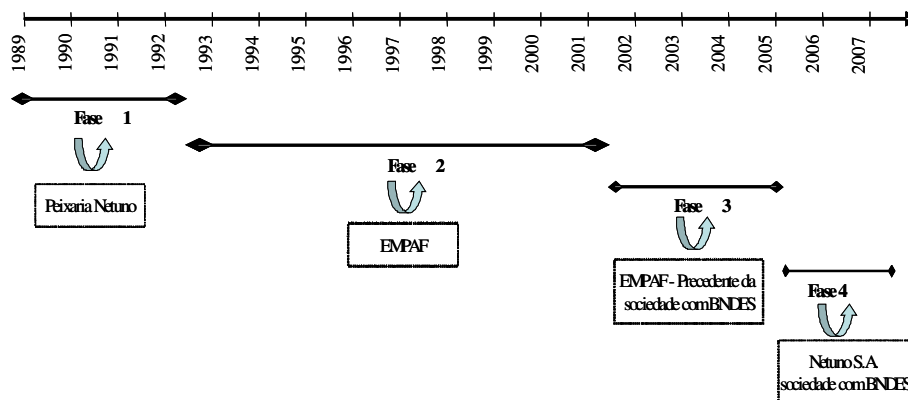


Figura 3 – Etapas da trajetória de internacionalização Netuno S.A.

Para análise das características do contexto externo, foram identificados na literatura diversos conceitos. Porém, na análise dos dados, algumas propriedades previamente selecionadas não emergiram nos relatos e documentos e foram, portanto, desconsiderados. Tais conceitos envolveram: 1) favorecimento: as características do contexto externo podem ser favoráveis para a internacionalização de empresas (PORTER, 1989b, KUADA; SORENSEN, 2000, DE WIT, MEYER, 2004), por também se considerar que o conceito da propriedade era demasiado vago; 2) ambiente tecnológico, que engloba a criação de conhecimento e a sua tradução em novos canais, produtos, processos e materiais (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002) e; 3) ambiente natural, que abrange os fatores básicos e condições naturais do ambiente, tais como clima, temperatura, etc. (PORTER, 1989). Por sua vez, o acaso natural emergiu como importante propriedade nas entrevistas e foi criada durante o processo de análise. As principais propriedades estão identificadas no quadro 2.

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO EXTERNO	AMBIENTE ECONÔMICO - CAMBIAL (ECO)	Natureza e à direção da economia dentro da qual uma empresa atua ou venha a atuar (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002).	ALTO (+): paridade do dólar alta comparada ao real, câmbio favorável para as exportações. BAIXO (-): paridade do dólar baixa comparada ao real, câmbio desfavorável para as exportações.
	AMBIENTE POLÍTICO-JURÍDICO (APJ)	Políticas macroeconômicas do governo estimulam as exportações por meio de instituições de promoção de exportações (DUNNING, 1980; 1988). O ambiente político-jurídico é a arena na qual as organizações e os grupos de interesse concorrem para obter atenção, recursos e uma voz para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam as interações entre as nações (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002).	ALTO (+): existência de diversas políticas governamentais que visam estimular a inserção internacional MÉDIO (+): existência de algumas políticas governamentais que visam estimular a inserção internacional BAIXO (-): existência de políticas governamentais que desestimulam a inserção

			internacional
	CONTINGÊNCIA (CON)	Contexto gera mudanças na estrutura organizacional da empresa (LAWRENCE; LORSCH, 1973; DONALDSON, 1999). Internacionalização é um desafio que o ambiente impõe - quando o ambiente sofre mudanças, as organizações precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste (LAM; WHITE, 1999)	ALTO (+): contexto gerou mudanças na estrutura organizacional BAIXO (-): contexto não influencia a estrutura organizacional
	NÍVEL DE INCERTEZA (INC)	O nível de incerteza acerca do novo ambiente pode ser alto ou baixo (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002). Os papéis de desconhecimento e incerteza são influenciadores do padrão de troca (VERNON, 1966; 1979).	ALTO (+): alto nível de incerteza do novo ambiente BAIXO (-): baixo nível de incerteza do novo ambiente
	DISTÂNCIA PSÍQUICA (DPS) - AMBIENTE SOCIO CULTURAL	Locais em que as empresas se sentem "estrangeiras" (JOHANSON, VAHLNE, 1977, 1990, 2006). Refere-se a diferenças no idioma do país, práticas de negócios, ambiente econômico, sistema político-legal e infraestrutura de comunicação (KLEIN, ROTH, 1990).	ALTO (+): alta distância psíquica percebida pelos respondentes BAIXO (-): baixa distância psíquica percebida pelos respondentes. Se sentem menos «estrangeiros».
	ACASO (ACA)	Surgimento de fatores do acaso no ambiente, tais como catástrofes naturais, ou demais problemas inesperados que podem emergir e que influenciam a internacionalização de empresas (PORTER, 1989)	ALTO (+): fatores do acaso favorecem a internacionalização das empresas e ou região BAIXO (-): fatores do acaso são desfavoráveis à internacionalização das empresas e ou região.

Quadro 2 – Propriedades, conceitos e dimensões da categoria características do contexto externo

As combinações geradas pelas comparações constantes entre os incidentes encontram-se no quadro 3. Os estímulos do acaso são positivos para a internacionalização e são decorrentes de fatores naturais, contrários aos desestímulos do acaso, que geram impactos negativos no processo de internacionalização. Relacionado ao ambiente econômico, são considerados os estímulos e desestímulos cambiais, que geram mudanças na estratégia e mercado da empresa. Foram consideradas também as incertezas e estabilidades no ambiente político-legais, relacionadas ao protecionismo e ações de dumping, contingenciais à estratégia. No ambiente cultural, emergiu a distância psíquica como manifestação determinante para escolhas de mercados.

MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES					
	ECO	APJ	CON	INC	DPS	ACA
Estímulos do acaso			+	+		-
Desestímulos do acaso			+	+		+
Estímulos cambiais	+		+			
Desestímulos cambiais	-		+			
Incertezas político-legais		-	+	+		
Estabilidade político-legal		+		+		
Distância psíquica				+	+	

Quadro 3 – Dimensões e manifestações da categoria características do contexto externo

As manifestações, propriedades, densidade e fundamentação teórica, relacionadas às características do contexto externo seguem na figura 4.

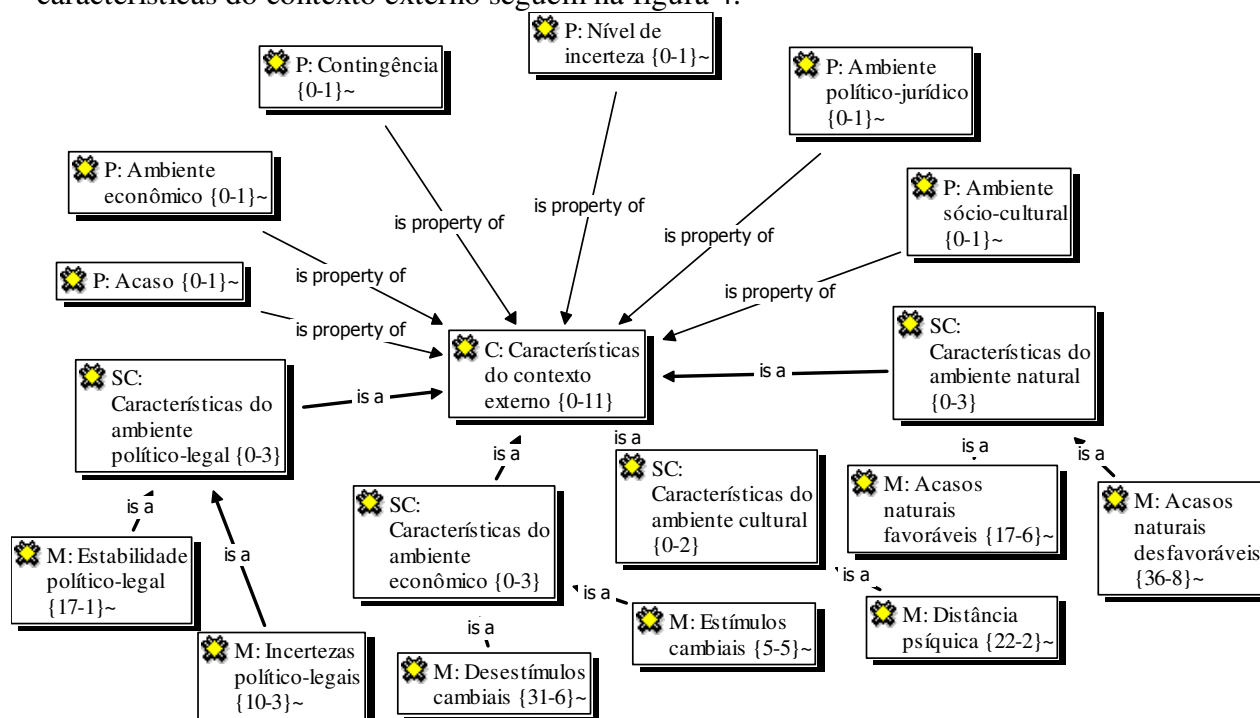


Figura 4 - Propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria características do contexto externo

As principais características que influenciaram o processo de internacionalização da Queiroz Galvão encontram-se no quadro 4 e da Netuno no quadro 5.

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)
Estímulos do acaso			✓		
Desestímulos do acaso				✓	
Estímulos cambiais			✓		
Desestímulos cambiais					✓
Incertezas político-legais				✓	
Estabilidade político-legal					✓
Distância psíquica	✓				

Quadro 4 - Manifestações da categoria características do contexto externo na Queiroz Galvão Alimentos por fase

Observa-se que na Queiroz Galvão, a distância psíquica, representada pelas diferenças culturais e sociais, fez-se presente no início do processo, quando a empresa precisou aprender

as especificidades exigidas pelos clientes de fruticultura em diferentes países. Na terceira fase de sua trajetória, os estímulos do acaso, representados pela crise do vírus da mancha branca no Equador e os estímulos cambiais para exportação, foram determinantes para a abertura do novo negócio, carcinicultura, e realização das primeiras exportações.

Na fase seguinte, o acaso surge novamente, contudo, como desestimulador das exportações por meio das fortes chuvas e surgimento do vírus NIM no Brasil. Simultaneamente, surgem as incertezas político-legais, principalmente no mercado norte americano por meio das ações *antidumping* contra a carcinicultura brasileira, fato que interrompeu as exportações para o país. Na fase mais recente, os desestímulos cambiais geram mudanças na estrutura da organização, que passou a focar mais no mercado interno, ao mesmo tempo em que a subsidiária na Holanda de beneficiou de maior estabilidade político-legal por se consolidar como uma empresa européia. Ademais, a proibição de importação de camarão no Brasil protegeu a Queiroz Galvão contra novos possíveis concorrentes internacionais com preços mais competitivos devido ao câmbio.

Na trajetória da Netuno, percebe-se que a distância psíquica foi determinante para a abertura da empresa. Os estímulos do acaso, representados, principalmente, pelo surgimento da cólera na região, possibilitou ao empresário uma maior margem para exportação e disponibilidade de produto, que, conjuntamente com o câmbio favorável, impulsionaram a internacionalização da empresa, que logo em seus primeiros anos passou a ser uma das principais exportadoras do estado de Pernambuco. Na terceira fase, surgem os desestímulos do acaso (NIM e chuvas) e as incertezas político-legais, traduzidas, principalmente, nas ações *antidumping*. Porém, devido a sua diversificação, o impacto dos desestímulos do acaso e das incertezas político-legais na Netuno foi menor do que na Queiroz Galvão. Na quarta fase, os desestímulos cambiais levaram à mudanças organizacionais e de mercado, onde busca-se um maior crescimento no mercado interno. Por sua vez, a estabilidade político-legal proporcionada pela proibição das importações de camarão no Brasil também favorece a Netuno.

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 carcinicultura (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)
Estímulos do acaso		✓		
Desestímulos do acaso			✓	
Estímulos cambiais		✓		
Desestímulos cambiais				✓
Incerteza político-legal			✓	
Estabilidade político-legal				✓
Distância psíquica	✓			

Quadro 5 - Manifestações da categoria características do contexto externo na Netuno por fase

5. Conclusões

A pesquisa teve como objetivo investigar quais as influências do contexto externo ao longo do processo de internacionalização de empresas nordestinas. Há uma baixa inserção internacional na região, onde poucas empresas exportam e raras encontram-se em estágios avançados de internacionalização. Identifica-se, na literatura, que grande parte da teoria

gerada sobre o tema é oriunda de casos pesquisados em países desenvolvidos, que apresentam contextos diferentes do que os presentes na região investigada. Em pesquisas anteriores, constataram-se indícios de aderência apenas parcial aos modelos de internacionalização, a partir do momento em que nenhum, isoladamente, foi capaz de explicar como o processo de formação de estratégias internacionais das empresas analisadas (eg. OLIVEIRA 2007; BARBOSA, 2008; SILVA, 2008). Questiona-se, portanto, a aplicabilidade e replicação destes modelos diante da realidade existente e acredita-se, em consonância com a abordagem de pesquisa da teoria adaptativa utilizada na investigação, que a combinação entre o arcabouço ontológico já existente e as possibilidades de novos *insights* que emergem dos dados, podem gerar um melhor ajuste, ou *fit*, na busca do entendimento da realidade empresarial.

O contexto externo, pouco discutido nas seis teorias dominantes de internacionalização utilizadas, foi o principal determinante para orientação de mercado e estrutura. O acaso, explorado por Porter (1989) gerou duas manifestações de categoria: desestímulos do acaso e estímulos do acaso. Em momentos distintos, os empresários conseguiram vislumbrar oportunidades em acasos naturais, tais como a cólera no nordeste do Brasil ou a virose no Equador, que foram favoráveis à internacionalização. Por sua vez, o acaso natural desfavorável foi um grande desmotivador da indústria e sua conseqüente inserção internacional a partir de 2004, com as fortes chuvas e surgimento de novo vírus na região.

Apesar de toda a experiência acumulada, escolhas por estruturas no exterior, recursos competitivos etc., nota-se que os estímulos ou desestímulos cambiais são os norteadores fundamentais do maior comprometimento com o mercado externo, incorrendo em mudanças estruturais e organizacionais nas duas empresas de acordo com a sua variação, corroborando a teoria contingencial. Trata-se de um importante achado, visto que nos estudos pesquisados sobre a teoria contingencial, internacionalização e estratégia, há apenas a relação de que a internacionalização é contingenciada pela estratégia adotada pela empresa. Nos casos pesquisados, trata-se do inverso. O câmbio afeta a internacionalização, que por sua vez, altera as estratégias da empresa, ou seja, a estratégia é contingenciada pela internacionalização.

Verifica-se também que o principal determinante para a origem das primeiras exportações de fruticultura e carnicultura concentra-se nas vantagens comparativas existentes. O clima, a disponibilidade de terra, o solo e o mar permitiram que fossem instaladas as duas empresas na região e permitiram as primeiras exportações a preços competitivos, em consonância com os fatores básicos presentes no Modelo Diamante.

Referências

- ANÁLISE – ANUÁRIO COMÉRCIO EXTERIOR 2005/ 2006. São Paulo, 2005.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, 1993.
- ATHERTON, Andrew; ELSMORE, Peter. Structuring qualitative enquiry in management and organization research: a dialogue on the merits of using software for qualitative data analysis. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 2 No. 1, 2007 p. 62-77
- ATLAS/ti. **User's manual for Atlas.ti 5.0**. 2ª edição. Berlin, Junho 2004.
- 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.
- BARBOSA, Gabriela L. **Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A.** Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de

Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 2008.

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.

CINTRA, Rodrigo, MOURÃO, Bárbara. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**. Homepage. Disponível em <www.revistaautor.com.br>. Acesso em 14/03/2007.

CONDO, Arturo. **Internationalization of firms based in developing economies**. D.B.A., Harvard University, 2000.

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

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.

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.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review** 9: 163-190. 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.

GHEMAWAT, Panjak. The forgotten strategy. **Harvard Business Review**, Inglaterra, v.81, n.11, p76-84, nov. 2003.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em Descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 4 ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

_____.; _____. 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.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 1. ed. Thomson: São Paulo, 2002.

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

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Editora Prentice Hall, 7º edição, São Paulo, 2005.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of Export Channel Structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v.7, n.5, p. 27-38, 1990.

- KUADA, John; SORENSEN, Olav J. **Internationalization of Companies from Developing Countries**. International Business Press, 2000.
- LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export performance as an antecedent of export commitment an marketing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**. v. 38. n. 9/10. 2004. p. 1186-1214.
- 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.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1973.
- LAYDER, Derek. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.
- _____. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**, Sage, London, 1998.
- 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.
- MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. (homepage). **Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>**. Acesso em 15/09/2007.
- MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992. p. 99-118.
- MÜHR, Thomas. Atlas/ti – a prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, vol.14, n.4, 1991.
- OLIVEIRA, Brigitte Renata. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do grupo Fuitfort** Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 2007.
- PERROW, Charles. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap.7, págs.219-256.
- PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- 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, Michael. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 5 n.3, 1987, pp, 43-59.
- _____. **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, 1991b.
- 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.
- ROTH, Kendal.; MORRISON, Allen J. Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. **Journal of Management**, vol 18, n.3 1992
- RUBIM, Monique. **A Internacionalização da moda brasileira: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.
- 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.
- SILVA, Itiel Moraes d. **A internacionalização da indústria de charutos e cigarrilhas: o caso Menedez Amerino**. Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-

Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 150 f.2008.

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.

_____. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

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.

ZEN, Aurora C., FENSTERSEIFER, Jaime E. **O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga**. In: XXXII ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais... Rio de Janeiro, RJ: 2008.