

## O Processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso em duas empresas catarinenses

### *The process of internationalization of companies in a contextual view: a case study in two companies of Santa Catarina*

Julio Cesar Schmitt Neto<sup>1</sup>, Cinthia Regina Corrêa<sup>2</sup> e Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier<sup>3</sup>

---

---

#### Resumo

A principal motivação para a realização deste trabalho foi a de proporcionar uma contribuição científica para a área de gestão de negócios internacionais, no sentido de promover a realização de uma pesquisa sobre internacionalização de empresas com uma perspectiva diacrônica, compreendendo a preocupação com a evolução do fenômeno ao longo do tempo. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou analisar, sob uma ótica contextualista, o processo de internacionalização de duas empresas produtoras e exportadoras brasileiras. Selecionou-se a Cerâmica Portobello S/A e a Indústria Artefama S/A, como objetos deste estudo de caso. A metodologia utilizada na pesquisa foi qualitativa, de caráter descritivo. Identificou-se, com base no modelo Kraus (2000), as fases dos processos de internacionalização das empresas, sendo revelado que, apesar de pouco provável, as duas empresas saltaram fases. Foram verificados ainda os fatores contextuais que motivaram as mudanças de fases, tanto no contexto interno quanto no externo, e as dificuldades enfrentadas pelas empresas em cada uma das fases. Os dados revelaram uma forte interferência do governo na maioria das fases do processo de internacionalização. Sugere-se uma ampliação do modelo Kraus, no sentido de contemplar a evolução do comprometimento das atividades internacionais, no que se refere ao investimento direto no exterior.

**Palavras-chave:** Processo de internacionalização de empresas. Análise contextualista. Gestão de negócios internacionais.

#### Resumo

The main motivation to accomplish this work has been to offer scientific contribution to the area of international businesses management, in the sense of fostering the accomplishment of a research on the internationalization of enterprises with a diachronic perspective, including the concern with the evolution of the phenomenon along time. In this sense, the present work has aimed at analyzing, in a contextual view, the process of internationalization of two Brazilian companies which produce and export. The Cerâmica Portobello S/A, and the Indústrias Artefama S/A have been selected as objects of this case study. The methodology utilized in the research was qualitative of descriptive character. Based on the Kraus (2000) model, the stages of the internationalization processes of the enterprises were identified, revealing that, although less probable, both companies skipped stages. The contextual factors that motivated the changing of stages were also examined, within the internal as well as the external contexts, and the difficulties faced by the companies in each of the stages. The data reveal strong interference from the government in most stages of the internationalization process. An enlargement of the Kraus model is suggested, in order to consider the evolution of the commitment of international activities to what concerns direct investment abroad.

**Keywords:** Process of internationalization of enterprises. Contextual analysis. International business management.

---

---

## 1 Introdução

A internacionalização de empresas é uma área de pesquisa acadêmica que apresenta significativa expansão nas últimas décadas, o que pode ser comprovado pelas publicações e anais de congressos e periódicos da área de administração. Seguramente, tal fenômeno reflete o envolvimento crescente das organizações em mercados internacionais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR., 2004).

---

<sup>1</sup> Professor do curso de graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí profjulio@terra.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração cinthiacorrea@pop.com.br

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo Universidade do Vale do Itajaí everton@univali.br

No cenário internacional, os estudos sobre internacionalização de empresas tiveram início na década de setenta. Já no Brasil, os estudos se desenvolveram, principalmente, a partir da década de 80. Entretanto, foi depois do ano de 1992, com a abertura econômica proporcionada pelo governo federal e com a conseqüente ampliação da participação das empresas brasileiras no comércio internacional, que os estudos sobre o assunto, no país, passaram a ser mais freqüentes (KRAUS, 2000).

No entanto, três aspectos merecem ser destacados, quando se trata de pesquisa em internacionalização de empresas no Brasil. Primeiramente, verifica-se que boa parte das pesquisas brasileiras se concentra na análise das exportações, em detrimento do processo de internacionalização como um todo. Existe uma “escassez de estudos sobre empresas produtoras exportadoras e do processo de internacionalização” (KRAUS, 2000, p. 15). Kraus (2000) explica que, na literatura especializada, é grande o número de estudos sobre exportações, mas o desenvolvimento de exportações é apenas o primeiro passo que uma empresa pode tomar, no sentido de se internacionalizar.

Em segundo lugar percebe-se que uma limitação, em termos metodológicos, de grande parte das pesquisas sobre internacionalização de empresas é a utilização de uma perspectiva sincrônica, sem preocupação com a evolução do fenômeno no tempo (KRAUS, 2000). Para Kraus (2000, p.40), o estudo da internacionalização seria mais adequado com uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, considerando “o caminho da interação entre níveis no tempo”. Rossetto (1999) argumenta que as pesquisas que trazem visões episódicas, tratando as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, fálham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos através dos quais as mudanças são criadas. Kraus (2000) ainda aponta diversos estudos que corroboram a idéia de que seria mais adequada a utilização de uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, nas pesquisas sobre internacionalização: Loureiro e Santos (1991), Andersen (1993), Sullivan (1994), Calof (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), e Eriksson *et al.* (1997). Na mesma direção, Pettigrew (1992) explica que o entendimento dos fenômenos organizacionais não pode ser construído a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, e a-processual, como boa parte da pesquisa em administração costuma fazer.

O terceiro aspecto a ser considerado é a freqüente utilização de modelos teóricos importados para a análise da internacionalização de empresas brasileiras. Alguns estudos já revelaram as limitações dos modelos importados na explicação da realidade brasileira (KRAUS, 2000, ROCHA; VEIGA, 2001). Kraus (2000) argumenta que os modelos de internacionalização importados não explicam, em sua totalidade, o fenômeno de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Para este autor, a constatação da inadequabilidade dos modelos estrangeiros ocorreu após tentativas de enquadrar a realidade brasileira em tais modelos. Com relação aos motivos dessa não adequação, Kraus (2000, p. 51) comenta que “as explicações mais plausíveis para a inadequação dos modelos de modelos importados são que as histórias econômicas desses países foram diferentes da brasileira, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional”.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar uma pesquisa realizada em duas empresas produtoras exportadoras brasileiras, do setor moveleiro e de revestimentos cerâmicos, na qual utilizou-se de um construto metodológico que: a) contempla todo o processo e não somente o desenvolvimento de exportações; b) se preocupa com os aspectos históricos e contextuais, conferindo uma visão diacrônica do processo de internacionalização; c) utiliza um modelo teórico construído com o intuito de explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Inicialmente, procede-se a uma revisão sobre a internacionalização de empresas e as principais correntes teóricas que se dedicam ao seu estudo. Em seguida, apresenta-se o modelo teórico que será utilizado na proposta, no sentido de proporcionar a descrição do processo de internacionalização. A seção posterior se dedica a descrever a metodologia empregada na realização da pesquisa. Isto feito, apresentam-se os casos estudados e, finalmente, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

## 2 Internacionalização de empresas

A internacionalização pode ser entendida, segundo Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004), como o conjunto de respostas estratégicas que promove o envolvimento em negócios internacionais. Para Kraus (2000, p. 60), a internacionalização é “um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais”.

A internacionalização de empresas é uma área de pesquisa acadêmica que vem ganhando destaque nas últimas décadas, e os estudos sobre esse tema parecem seguir, segundo vários autores (JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSSON, 2000; ROCHA; VEIGA, 2001; BARRETO; ROCHA, 2003, MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004), duas grandes correntes teóricas, uma com foco econômico e outra de caráter comportamental.

Os pesquisadores das duas correntes teóricas estudam a internacionalização de empresas utilizando-se de diferentes perspectivas. As teorias econômicas analisam o fenômeno a partir das concepções teóricas dos custos de transação, internacionalização, localização e vantagem monopolista, enquanto as teorias comportamentais entendem a internacionalização

como um processo evolutivo de etapas incrementais a partir da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

## **2.1 Corrente Teórica Econômica**

A corrente teórica econômica de internacionalização de empresas é a mais antiga, tendo origem nos trabalhos de: Smith, em 1776, com a teoria da vantagem absoluta; Ricardo, em 1817, com a teoria da vantagem comparativa; Ohlin e Heckscher, em 1950, com os fatores de proporção; e Linder, em 1961, com a idéia da similaridade de demanda (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004). Barreto (2002) entende que as teorias econômicas mais recentes, que procuram explicar o processo de internacionalização de empresas, utilizam as idéias básicas enunciadas por Williamson, que desenvolveu, em 1975, a teoria dos custos de transação. De acordo com esta teoria, existem duas alternativas básicas pelas quais as empresas organizariam as suas atividades: mercados (com a contratação externa de atividades) ou hierarquias (com a utilização da própria estrutura da empresa), sendo que a empresa optaria por mercados ou por hierarquias, quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa (BARRETO, 2002).

A teoria econômica de internacionalização de empresas encontra forte suporte na obra de Hymer, datada de 1976, que identificou três razões principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se (BARRETO; ROCHA, 2003).

Ainda com relação à teoria dos custos de transação, alguns autores concordam em afirmar que a sua grande contribuição para o estudo da internacionalização de empresas deve-se, principalmente, ao fato de que foi a partir dela que se desenvolveu o paradigma eclético da produção internacional (BARRETO, 2002; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Barreto (2002) explica que o paradigma eclético, desenvolvido por Dunning em 1980, sintetiza e combina as principais abordagens econômicas até então existentes e afirma que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização. De acordo com esta teoria, a empresa só investe diretamente em um mercado externo quando reunir, simultaneamente, três conjuntos distintos de vantagens: a) vantagens de propriedade, que dizem respeito às capacidades próprias desenvolvidas pela organização (tecnologias, conhecimentos, informações, marcas, patentes, entre outros) e que lhe permitem posicionar-se melhor no mercado externo, relativamente aos produtores locais ou estrangeiros; b) vantagens de internalização, as quais se referem à habilidade da organização em transferir suas vantagens de propriedade para o exterior, através de uma subsidiária, substituindo a exportação pela produção no mercado externo; e c) vantagens de localização, que são aquelas oferecidas por um país ou região determinada, como infra-estrutura, custos de mão-de-obra, carga tributária, entre outras (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Para a corrente teórica econômica de internacionalização de empresas, os processos decisórios relativos à internacionalização são predominantemente racionais e objetivos.

## **2.2 Corrente Teórica Comportamental**

As abordagens comportamentais sobre internacionalização de empresas, também conhecidas como abordagem processual ou de internacionalização em estágios, são mais recentes que as abordagens econômicas tendo surgido na década de 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia, como uma linha de pesquisa em negócios internacionais separada da economia (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Antes de se comentar sobre os principais autores e idéias das abordagens comportamentais de internacionalização de empresas, cabe contextualizar o surgimento dessa corrente teórica, explicando brevemente as suas origens.

Até meados do século XX, o comércio internacional era estudado, por economistas, de maneira macroeconômica. Poucos pesquisadores se preocupavam com o que ocorria dentro da firma (HEMAIS; HILAL, 2002). Para Herais e Hilal (2002), essa realidade foi modificada especialmente a partir do desenvolvimento da teoria do crescimento da firma, elaborada por Edith Penrose, em 1963, quando a firma passou a ser encarada como um campo independente de estudos.

Penrose (1963) utilizou a firma como unidade de análise, partindo do pressuposto de que a função econômica da firma seria adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. Para esta autora, a disponibilidade dos recursos e o conhecimento para organizá-los e utilizá-los seriam fundamentais para o desenvolvimento da firma, e o seu crescimento estaria relacionado à aquisição de conhecimento, através de um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma.

Na década de setenta, com base no trabalho elaborado por Penrose (1963), os pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, e posteriormente de outros países escandinavos, desenvolveram estudos do processo de internacionalização de empresas, formando um arcabouço teórico que mais tarde seria chamado de Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma.

Além do trabalho de Penrose (1963), com a sua teoria do crescimento da firma, outros trabalhos foram importantes como base teórica para a Escola Nórdica, como a teoria comportamental da firma, proposta por Cyert e March em 1963 e Aharoni

em 1966, bem como o estudo sobre como as empresas lidavam com as incertezas dos mercados externos, desenvolvido por Carlson no ano de 1966.

A firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é concebida como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (HILAL; HEMAIS, 2001).

Um dos pressupostos da Escola Nórdica é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos no exterior, é uma consequência do seu crescimento. Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas como passos de natureza incremental, apresentando aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2002).

Podem-se destacar como alguns dos principais autores pioneiros da Escola Nórdica de negócios internacionais, autores como Carlson, Hörnell, Johanson, Vahlne, Wiedersheim-Paul, sendo que dois dos mais importantes trabalhos da Escola foram as pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e de Johanson e Vahlne (1977).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) construíram o modelo de internacionalização de Uppsala, apresentando quatro estágios de envolvimento da firma no mercado internacional.

Johanson e Vahlne (1977) apresentaram uma seqüência de estratégias de entrada em mercados internacionais, bem como uma seqüência na seleção dos mercados-alvo. Com relação às estratégias de entrada, os autores sugerem que as empresas iniciam a sua internacionalização com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação, alcançando, com o passar do tempo, um envolvimento mais aprofundado, representado pelo estabelecimento de subsidiárias em outro país. Com relação à seleção dos mercados-alvo, Johanson e Vahlne (1977) explicam que as empresas escolhem, de início, mercados psicologicamente mais próximos, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, para mercados cada vez mais distantes psicologicamente.

As teorias comportamentais de internacionalização de empresas dão uma relevância ímpar ao contexto no qual ocorre o processo de internacionalização, motivo pelo qual elas, e não as teorias econômicas, servirão como base para a proposta apresentada neste artigo. Outro fator que dá suporte a essa escolha é a afirmação de Rocha e Veiga (2001) de que as teorias comportamentais são mais adequadas para explicar a internacionalização de empresas brasileiras.

Pesquisadores de todo o mundo, apoiados nas teorias de internacionalização, vêm procurando identificar padrões nos processos de internacionalização das empresas, propondo modelos explicativos desse processo. Na próxima etapa do artigo, será apresentado o modelo desenvolvido por Kraus (2000), que é utilizado como base para esta pesquisa.

### **3 Modelo Kraus de Internacionalização de Empresas Brasileiras**

O modelo de internacionalização de empresas desenvolvido por Kraus (2000) possui uma abordagem comportamental, sendo utilizada, na sua construção, a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977). O modelo foi construído com o intuito de representar a realidade da internacionalização das empresas brasileiras.

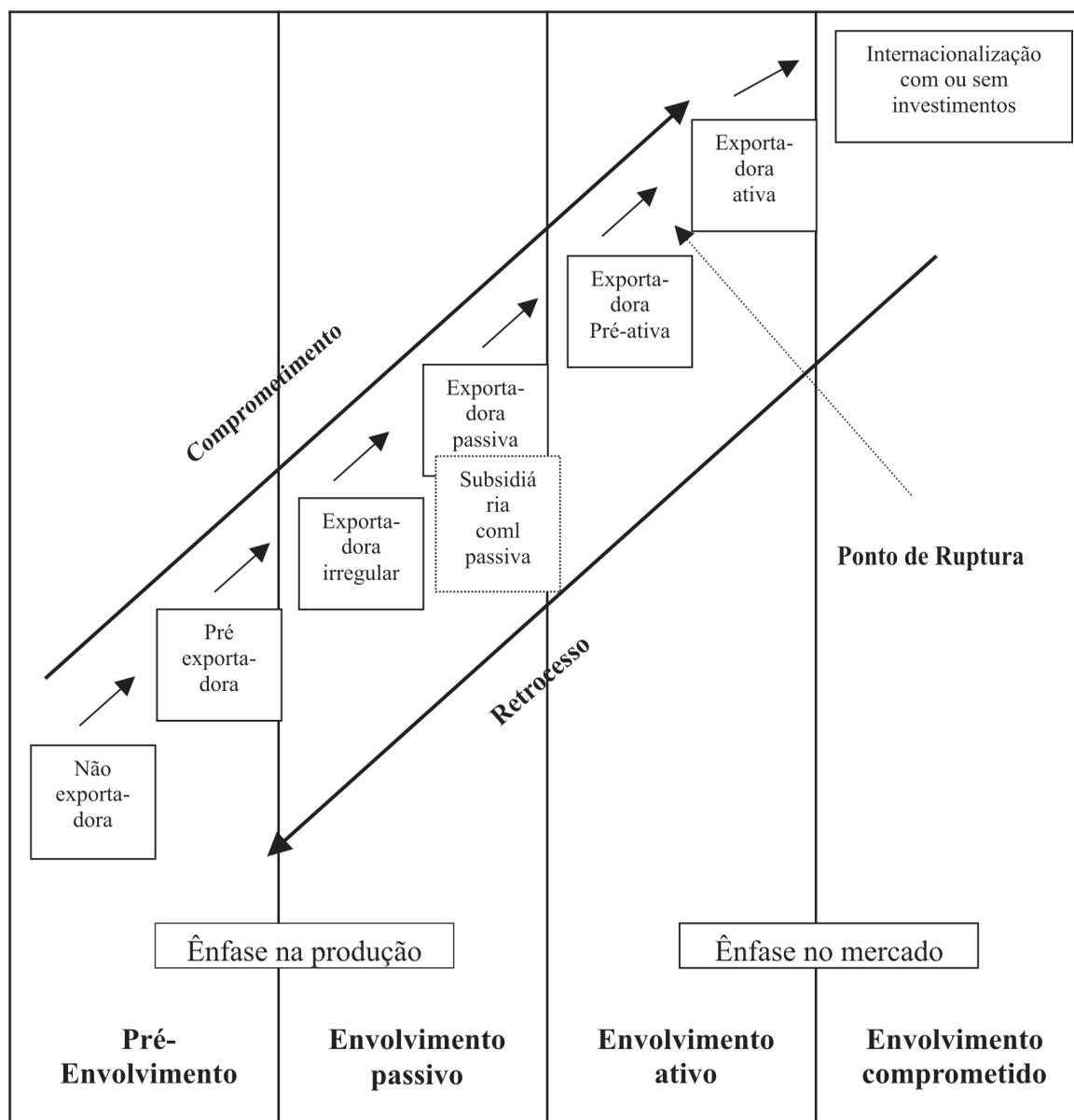
Kraus (2000) explica que o modelo caracteriza quatro grandes etapas seqüenciais (pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido), as quais mostram, de forma incremental, o comprometimento da empresa com as operações internacionais.

Dentro de cada etapa, o modelo sugere a existência de diferentes estágios. A etapa do pré-envolvimento é composta pelos estágios da empresa não exportadora e pré-exportadora. Na etapa do envolvimento experimental, surgem os estágios da exportadora irregular, da exportadora passiva e da subsidiária comercial passiva. Já a fase do envolvimento ativo apresenta os estágios de exportadora pré-ativa e exportadora ativa. Finalmente, na última etapa, a do envolvimento comprometido, aparece o estágio da internacionalização com ou sem investimentos.

Observando-se o modelo na Figura 1, nota-se que as etapas e os estágios são apresentados de maneira evolutiva, numa ordem crescente de comprometimento com as atividades internacionais, iniciando com um menor comprometimento (canto inferior esquerdo) para um maior comprometimento (canto superior direito). Nota-se também que, segundo o modelo, nas duas primeiras etapas, a do pré-envolvimento e a do envolvimento experimental, a empresa apresenta ênfase na produção, enquanto que, nas duas últimas, a do envolvimento ativo e do envolvimento comprometido, a ênfase é no mercado.

O modelo também busca apresentar os fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro, sendo que um de seus pressupostos é que são reduzidas as probabilidades de a empresa saltar estágios ou etapas (KRAUS, 2000).

O modelo, de forma inovadora, ainda prevê a possibilidade de retrocesso, contemplando a situação de a empresa diminuir o seu comprometimento com as operações internacionais (KRAUS, 2000). Kraus (2000) explica que os retrocessos ocorrem mais freqüentemente nas empresas enquadradas nos três estágios iniciais.



**Figura 1:** Modelo Kraus de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras  
**Fonte:** Kraus (2000)

O modelo Kraus ainda prevê, embora não graficamente, alguns dos fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro.

Os fatores, segundo Kraus (2000), que podem levar uma empresa não exportadora a se tornar pré-exportadora são: a existência de uma liderança forte; a sucessão no comando de empresa familiar, por membro da família ou executivo com orientação internacional; a contratação de pessoal com vivência ou experiência internacional; ser descoberta por um agente de compras internacional; ou ainda, ser procurada por importadores internacionais.

Já os fatores que podem levar uma empresa a evoluir do estágio de exportadora irregular para o estágio de exportadora passiva, geralmente estão relacionados, conjunta ou isoladamente, com: uma liderança organizacional forte; recursos

humanos qualificados em comércio exterior e agentes de compra/ importadores interessados em ampliar os seus negócios com a empresa (KRAUS, 2000).

Para a empresa evoluir do estágio de exportadora pré-ativa para o estágio de exportadora ativa, o principal fator motivador é, segundo Kraus (2000), o sucesso naquele estágio.

O Quadro 1 apresenta as características de cada etapa do modelo Kraus, bem como as de seus respectivos estágios.

Etapa / Características	Estágio	Características
Pré-envolvimento  - foco integral no mercado brasileiro	Não exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - segurança no ambiente econômico
	Pré exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - busca de melhoria na qualidade - imagina ter potencial exportador - inclinação do dirigente em exportar
Envolvimento passivo  - atividades de exportação	Exportadora irregular	- poucas exportações (até 10% da receita) - qualificação e número de profissionais da área reduzidos - ênfase no operacional em detrimento do comercial
	Exportadora passiva	- volume considerável de exportações - foco na produção - dificuldade em exportar produtos com marca própria - a empresa é “comprada”
	Subsidiária comercial passiva	- imobilização de recursos da empresa no exterior - ponto avançado de contato com os intermediários - postura passiva
Envolvimento ativo  - reconhecimento da passividade	Exportadora pré-ativa	- busca voltar-se para o mercado - rompe antigos laços com agentes e importadores - investimento intenso em promoção de exportações - preparação de recursos humanos (todos os níveis)
	Exportadora ativa	-foco nas necessidades do mercado -detém o controle e o poder de decisão nas exportações
Envolvimento comprometido  - elevado grau de comprometimento	Internacionalização com ou sem investimentos	-atuação em vários países -adequação aos gostos e hábitos dos consumidores -desenvolvimento de produtos específicos -escritório de vendas ou subsidiária de produção (com investimento)

**Quadro 1:** Características das etapas e estágios do modelo Kraus

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Kraus (2000)

#### 4 Metodologia da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, tendo em vista a opção por uma análise contextualista, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, com uma abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso.

A escolha, neste trabalho, por uma abordagem qualitativa, baseada, principalmente, nos ensinamentos de Merriam (1998) e Schwandt (2000). Segundo Merriam (1998), em contraste com a pesquisa quantitativa, que examina partes componentes de um fenômeno, a pesquisa qualitativa pode revelar como as partes se interagem para formar o todo.

Justifica-se a utilização do método de estudo de caso nesta pesquisa, pois, segundo Yin (2001, p. 32), ele é adequado para “lidar com questões contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”. Outro fator que motiva a realização de um estudo de caso diz respeito ao tipo de questão da pesquisa. Yin (2001) argumenta que a estratégia de estudo de caso é mais adequada às situações em que se apresentam questões do tipo “como” ou “por que”, o que se verifica neste projeto. Stake (2000) reforça esta argumentação, quando afirma que as questões de pesquisa, no estudo de caso, não são questões meramente informativas, do tipo “quem” ou “qual”. Finalmente, no que diz respeito ao controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, Yin (2001) assinala que o estudo de caso é indicado

quando o pesquisador possui pouco ou nenhum controle, o que reflete a realidade desta pesquisa, por tratar-se de um estudo *ex-post-facto*.

As empresas foram escolhidas de acordo com alguns critérios: a) serem empresas produtoras, de capital nacional; b) estarem envolvidas com atividades internacionais há pelo menos cinco anos; e c) manifestarem acessibilidade para coleta dos dados.

No momento da seleção das empresas a Cerâmica Portobello e a Indústria Artefama preencheram todos os requisitos, pois são empresas produtoras, de capital nacional, com mais de vinte anos de atividades internacionais, e se mostraram receptivas à realização da pesquisa.

Na coleta de dados, realizada em 2005, utilizou-se de: a) dados secundários: obtidos em apresentações institucionais, cadastro empresarial, sites institucionais, materiais de divulgação e catálogos de produtos, jornais, teses e dissertações; b) dados primários: obtidos em entrevistas semi-estruturadas com os participantes do fenômeno, realizadas com um dirigente e funcionários da empresa envolvidos no processo de internacionalização, e observação direta dos pesquisadores nos departamentos de exportação das empresas.

Foram entrevistados na Portobello: o atual presidente da empresa (PRE) que está na empresa desde a fundação e participou ativamente do processo de internacionalização desde o início; um de seus diretores (DE), que está na empresa desde a fundação; o atual gerente de exportação (GE), que ocupa este cargo na empresa há 10 anos; e um *trader* (TRA), na empresa há cinco anos, responsável pelas exportações para um dos mercados de atuação da empresa.

Na Artefama os entrevistados foram: o atual presidente da empresa (PRE) que está nela desde a década de sessenta, e participou ativamente de todo o processo de internacionalização; o diretor comercial (DE), que está na empresa há mais de 20 anos; e o supervisor de exportação (SE), que trabalha na Artefama há cerca de 20 anos, e sempre na área de exportação.

A observação direta no departamento de exportação das empresas possibilitou uma visualização do cotidiano, bem como complementá-la ou confrontá-la com os dados até então coletados. A observação direta contribuiu principalmente para a caracterização do atual estágio do processo de internacionalização das empresas.

Para o tratamento dos dados, foram transcritas as entrevistas realizadas, procurando-se identificar categorias. Utilizou-se o método de categorização simples para a análise dos dados. Procurou-se, seguindo as recomendações propostas por Alves-Mazzotti (2004), realizar durante o processo de análise uma triangulação dos dados coletados, confrontando as entrevistas realizadas e as anotações geradas da observação participante, entre si, com os dados secundários e com a teoria levantada sobre o tema.

## **5 O Processo de Internacionalização da Cerâmica Portobello e da Indústria Artefama**

Este item do artigo objetiva apresentar os resultados da pesquisa realizada nas empresas, sendo subdividido em três partes: a primeira parte apresenta as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A e da Indústria Artefama S.A. A segunda parte aborda os fatores desencadeadores das mudanças de fases, e, finalmente, a terceira parte aponta as barreiras enfrentadas pelas empresas ao longo dos seus processos de internacionalização.

### **5.1 Fases dos Processos de Internacionalização das Empresas**

O processo de internacionalização de uma empresa, segundo a teoria comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), ocorre de maneira incremental, ou seja, com o passar do tempo, à medida que a empresa vai aprendendo, seu comprometimento com as atividades internacionais vai, gradualmente, aumentando. É nessa perspectiva que Kraus (2000) criou seu modelo de internacionalização de empresas produtoras brasileiras, e é à luz desse modelo que são apresentadas, no Quadro 2, as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A e Indústrias Artefama S.A.

ESTÁGIO	PORTOBELLO S/A		ARTEFAMA S/A	
	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Não exportadora	inexistente	- Os dirigentes da empresa, desde a fundação, já tinham a intenção de exportar.	1945 à 1966	- Venda para somente no mercado brasileiro - Sem pensamento em atuar no mercado internacional
Pré-exportadora	1979 – 1981	- Vendas somente para o mercado brasileiro. - Forte inclinação dos dirigentes/fundadores à exportação. - Imagina ter potencial exportador. - Participação dos dirigentes em feiras internacionais.	Inexistente	- Não houve uma preparação para se atuar no mercado externo, pois a primeira exportação da Artefama aconteceu por acaso, os dirigentes da empresa não estavam esperando.
Exportadora irregular	1981 – 1985	- Exportações representando até 10% do faturamento. - O produto exportado é o mesmo vendido no Brasil. - Departamento de exportação com poucos profissionais e com foco nos aspectos da sistemática (operacional).	1967 à 1980	- Exportações representando de 10% a 20% do faturamento; - Exportações esporádicas; - Foco no mercado interno; - O produto exportado é o mesmo vendido no Brasil - Criação do departamento de exportação, com poucos profissionais e com foco nos aspectos da sistemática (operacional)
Exportadora passiva	1985 – 1989	- Exportações em níveis superiores a 10% do faturamento. - Postura passiva frente às exportações. - Pouco controle nas vendas externas.	1980 à 1996	- Exportações mensais; - Exportando cerca de 50% do faturamento; - Inicia a participação em feiras internacionais; - Postura passiva frente às exportações; - Pouco controle nas vendas
Exportadora pré-ativa	1989 – 1991	- Decisão pela criação da Portobello America Inc. - Início dos investimentos intensos em feiras internacionais. - Preocupação maior com o mercado. - Foco nas necessidades do mercado.	1996 até os dias de hoje	- Exporta 100% do faturamento; - Avançado contato com intermediários
Exportadora ativa	1991 – 1997	- Consolidação da Portobello América - Investimentos intensos em feiras internacionais. - Importação de porcelanato da Itália para distribuição no Brasil	Inexistente	- A empresa ainda não evoluiu para este estágio
Envolvimento comprometido	1997 - 2005	- Adequação dos produtos às necessidades dos principais mercados. - Maior controle sobre as vendas externas. - Prestação de serviços de pós-venda para os importadores. - Investimento direto no exterior (estrutura própria)	Inexistente	- A empresa ainda não evoluiu para este estágio

**Quadro 2:** Fases do Processo de Internacionalização das Empresas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2005).

Pôde-se constatar que os processos de internacionalização das empresas ocorreram de maneira parecida com a proposta pelo modelo teórico utilizado como suporte na descrição das fases do processo de internacionalização, com exceção do salto de estágios, que não estava previsto no modelo de Kraus (2000).

A Portobello passou pelas fases propostas por Kraus (2000), com exceção da primeira, o estágio da não exportadora, no qual a empresa é centrada totalmente no mercado doméstico brasileiro e os dirigentes não acreditam ter potencial exportador, nem possuem a intenção de exportar.

Os dirigentes da Cerâmica Portobello S/A, ao planejar a construção da fábrica e constituição da empresa, já tinham em mente o atendimento do mercado internacional. Os fundadores procuraram investir em um negócio que tivesse “maior independência do governo” (PRE), com o intuito de ter mais estabilidade, uma vez que “o Brasil sempre foi um país de altos e baixos e a exportação sempre lhe permite ter um risco menor” (PRE). Percebe-se então que a Portobello já nasceu visando à exportação, e a principal razão para que isso acontecesse foi justamente a insegurança proporcionada pelo mercado interno.

Já a Indústria Artefama pulou o estágio de pré-exportadora, devido ao primeiro contato com o mercado internacional ter ocorrido quando um cliente procurou a empresa solicitando a fabricação de artefatos de madeira destinados a consumidores texanos. Foi a partir deste momento que ocorreu a primeira exportação e quando “se iniciou o pensamento em atuar no mercado externo” (PRE), pois, antes deste fato acreditava-se que a Artefama “não tinha a vocação, nem o pensamento de exportar” (PRE).

Fica evidenciado, então, que a Indústria Artefama não passou pela fase da pré-exportadora, pois não se estruturou para atuar no mercado externo, não buscou se preparar, nem conhecer o mercado internacional através de pesquisas ou viagens internacionais antes da primeira venda para o exterior.

Esses fatos, de certa maneira, contrariam o modelo proposto por Kraus (2000, p. 86), na medida em que o autor afirma que “são reduzidas as probabilidades de se saltar etapas ou estágios”.

## **5.2 Fatores Desencadeadores das Mudanças de Fases**

Por tratar-se este estudo de uma análise contextualista do processo de internacionalização de duas empresas, entende-se ser relevante identificar os fatores contextuais que colaboraram para que as empresas evoluíssem neste processo.

Para tanto, são apresentados no Quadro 3, os fatores, tanto de contexto interno quanto externo, para cada mudança de estágio. Apresentam-se no quadro os fatores propostos pelo modelo de Kraus (2000), em comparação com os fatores verificados na realidade do processo de internacionalização da Portobello e da Artefama.

Mudança de estágio	Fatores desencadeadores		
	Modelo de Kraus (2000)	Na Cerâmica Portobello	Artefama
Não exportadora Pré-exportadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a existência de uma liderança forte;</li> <li>- a sucessão no comando da empresa familiar, por membro da família ou executivo com orientação internacional;</li> <li>- a contratação de pessoal com vivência ou experiência internacional;</li> <li>- ser descoberta por um agente de compras internacional;</li> <li>- ser procurada por importadores internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a empresa não sofreu essa evolução, pois pulou o primeiro estágio (não exportadora).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a empresa não sofreu essa evolução, pois pulou o segundo estágio (pré-exportadora).</li> </ul>
Pré-exportadora Exportadora irregular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não abordados pelo modelo Kraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alianças estratégicas com empresas exportadoras;</li> <li>- qualidade do produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a empresa não sofreu essa evolução, pois pulou o segundo estágio (pré-exportadora).</li> </ul>
Exportadora irregular Exportadora passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a existência de uma liderança forte;</li> <li>- recursos humanos qualificados em comércio exterior;</li> <li>- agentes de compra/importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esforço do funcionário responsável pelas exportações.</li> <li>- instabilidade econômica no Brasil</li> <li>- agentes de compra/importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.</li> <li>- a empresa ser procurada por novos agentes de compra/importadores interessados em iniciar os negócios com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a empresa ser procurada por um importador internacional interessado em iniciar os negócios com a empresa</li> </ul>
Exportadora passiva Exportadora pré – ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não abordados pelo modelo Kraus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a sucessão no comando da empresa, por membro da família com orientação internacional;</li> <li>- instabilidade econômica no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agentes/distribuidores interessados em ampliar os negócios com a empresa.</li> </ul>
Exportadora pré-ativa Exportadora ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sucesso no estágio anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sucesso no estágio anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crise enfrentada pela empresa, devido à instabilidade econômica.</li> </ul>
Exportadora ativa Exportadora comprometida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não abordados pelo modelo Kraus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instabilidade econômica no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa não evoluiu até este estágio</li> </ul>

**Quadro 3:** Fatores Desencadeadores das Mudanças de Estágios (Modelo Kraus X Empresas)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2005)

Há de se destacar que a instabilidade econômica no Brasil, apesar de não ter sido citada como fator desencadeador de mudança por Kraus (2000), aparece como tal por quatro vezes na história da Portobello e uma vez na da Artefama.

Apresentados os fatores desencadeadores das mudanças de fase, aborda-se, no próximo subitem, as dificuldades enfrentadas pelas empresas ao longo de seu processo de internacionalização. Optou-se por abordar esse tema por acreditar que ele está diretamente relacionado com as questões contextuais, podendo fornecer ricas evidências sobre os fatores que interferiram no processo de internacionalização. Nesse sentido, procurou-se seguir as orientações de Pettigrew (1987), de

que é necessária a compreensão de que as variáveis contextuais estão ligadas ao processo em observação.

### 5.3 Barreiras Enfrentadas Durante o Processo de Internacionalização

Nos Quadros 4 e 5, são apresentadas as barreiras enfrentadas pela Cerâmica Portobello e pela Indústrias Artefama durante os seus processos de internacionalização.

PERÍODO	EMPRESA. Estágio/Etapa	BARREIRA		
		Alocação de recursos insuficiente para o mkt internacional muito presente	Faltadeconhecimento técnico em produção presente	Falta de mão de obra especializada presente
(1979-1981)	<u>PORTOBELLO</u> Pré-exportadora	muito presente	muito presente	presente
	<u>ARTEFAMA</u> Exportadora Irregular	muito presente	presente	presente
(1981-1985)	<u>PORTOBELLO</u> Exportadora Irregular	presente	muito presente	presente
	<u>ARTEFAMA</u> Exportadora passiva	muito presente	não existente	não existente
(1985-1989)	<u>PORTOBELLO</u> Exportadora Passiva	presente	muito presente	presente
	<u>ARTEFAMA</u> Exportadora Passiva	muito presente	não existente	não existente
(1989-1995)	<u>PORTOBELLO</u> Exportadora Pré -Ativa e Ativa	presente	pouco presente	pouco presente
	<u>ARTEFAMA</u> Exportadora Passiva	muito presente	não existente	não existente
(1995-1999)	<u>PORTOBELLO</u> Exportadora Ativa e Envolvimento Comprometido	presente	pouco presente	pouco presente
	<u>ARTEFAMA</u> Pré -Ativa	muito presente	não existente	não existente
(1999-2005)	<u>PORTOBELLO</u> Envolvimento Comprometido	presente	não existente	não existente
	<u>ARTEFAMA</u> Pré Ativa			

**Quadro 4:** Barreiras Relativas ao Contexto Interno das Empresas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2005)

O Quadro 4 apresenta as barreiras relativas ao contexto interno em cada fase do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello e da Indústrias Artefama, enquanto que as barreiras do contexto externo são demonstradas no Quadro 5.

PERÍODO	EMPRESA. Estágio/Etapa	BARREIRA							
		Incerteza quanto a variações cambiais	Custos de transporte elevados	Concorrentes agressivos	Restrições gov. às importações	Dificuldades burocráticas em órgãos do governo	Imagem dos produtos brasileiros no	Legislação complexa sobre o comércio exterior	Juros altos no mercado brasileiro
(1979-1981)	<b>PORTOBELLO</b> Pré-exportadora	muito presente	Não existente	pouco presente	presente	muito presente	muito presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Exportadora Irregular	presente	presente	muito presente	presente	muito presente	muito presente	muito presente	presente
(1981-1985)	<b>PORTOBELLO</b> Exportadora Irregular	muito presente	presente	pouco presente	presente	muito presente	muito presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Exportadora Passiva	presente	pouco presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	presente
(1985-1989)	<b>PORTOBELLO</b> Exportadora Passiva	muito presente	presente	pouco presente	presente	muito presente	muito presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Exportadora passiva	presente	pouco presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	presente
(1989-1995)	<b>PORTOBELLO</b> Exportadora Pré -Ativa e Ativa	muito presente	presente	pouco presente	presente	muito presente	muito presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Exportadora Passiva	muito presente	presente	muito presente	presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
(1995-1999)	<b>PORTOBELLO</b> Exportadora Ativa e Envolvimento Comprometido	muito presente	presente	presente	presente	muito presente	presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Pré -Ativa	muito presente	presente	muito presente	pouco presente	muito presente	presente	muito presente	presente
(1999-2005)	<b>PORTOBELLO</b> Envolvimento Comprometido	muito presente	muito presente	muito presente	presente	muito presente	presente	presente	presente
	<b>ARTEFAMA</b> Pré -Ativa	muito presente	presente	muito presente	pouco presente	muito presente	presente	muito presente	presente

**Quadro 5:** Barreiras Relativas ao Contexto Externo das Empresas.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2005).

Apesar de não aparecer como barreira na literatura consultada, o dirigente da Portobello afirma que os juros altos no mercado brasileiro dificultam, sobremaneira, as exportações da empresa na medida em que dificultam o financiamento dos compradores internacionais, impossibilitando a concessão de prazos maiores para pagamento. Esse problema se intensifica, se for considerado que os principais concorrentes, situados principalmente na Itália e na Espanha, podem obter recursos financeiros a um custo sensivelmente menor para financiar os seus clientes. “O problema é que o custo do nosso capital é muito elevado. Os nossos concorrentes italianos e espanhóis, que trabalham com um custo de capital baixo, conseguem vender o produto com 360 dias de prazo, com 420 dias de prazo. Nós, Portobello, vendemos com 180 dias de prazo” (PRE).

Para a Indústrias Artefama, a principal barreira no processo de internacionalização encontra-se na área financeira e cambial, recebendo maior destaque as dificuldades cambiais que a empresa vem enfrentando, desde o início das atividades no mercado externo. Na década de noventa, a empresa sofreu a sua maior dificuldade: “quando o dólar estava 1 por 1, a Artefama se obrigou a pedir concordada” (PRE), pois a empresa não estava tendo a rentabilidade suficiente para se manter ativa no mercado. E “atualmente o câmbio vem novamente atrapalhando” (PRE), deixando os produtos da Artefama pouco competitivos no mercado internacional.

Nota-se que tanto a Artefama quanto a Portobello tiveram as suas maiores barreiras do processo de internacionalização concentradas no contexto externo, relacionadas principalmente com variáveis econômicas.

## **6 Considerações Finais e Sugestões para Estudos Futuros**

Considerando a importância do desenvolvimento de pesquisas com uma perspectiva diacrônica, que contemple o entendimento dos fenômenos organizacionais ao longo do tempo (LOUREIRO; SANTOS, 1991; PETTIGREW, 1992; ANDERSEN, 1993; SULLIVAN, 1994; CALOF, 1994; RAMASWAMY; KROECK; RENFORTH, 1996; ERIKSSON et al., 1997; ROSSETTO, 1999; KRAUS, 2000), este artigo vem apresentar a aplicação de uma proposta contextualista para o estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Foram identificadas, à luz do modelo de Kraus (2000), as fases do processo de internacionalização das empresas, bem como os períodos que compreenderam cada fase e as principais características que evidenciaram a identificação. Apresentaram-se os fatores contextuais desencadeadores de cada mudança de fase, bem como as barreiras enfrentadas pela Portobello e pela Artefama durante os seus processos de internacionalização.

Um resultado importante da pesquisa foi a constatação de que o governo brasileiro exerceu e vem exercendo uma forte influência sobre o processo de internacionalização da Cerâmica Portobello e da Indústrias Artefama.

Verifica-se ainda que o modelo Kraus (2000) se preocupa intensamente com a separação e caracterização de cada um dos estágios que compreendem as atividades simplesmente exportadoras da empresa. Tal detalhamento e possibilidade de diferenciação não são previstos nas situações em que a empresa opta por realizar investimento direto no exterior como estratégia de internacionalização. Kraus (2000) explica que o seu modelo se concentra na atividade exportadora porque esta é a forma mais freqüente de atuação de empresas produtoras brasileiras no mercado internacional.

No entanto, os pesquisadores acreditam ser uma limitação do modelo a existência de um único estágio para a empresa que opta por realizar investimento direto, de maneira comprometida, pois não prevê uma evolução, e, conseqüentemente, não possibilita a mensuração de tal evolução. Entende-se que o modelo Kraus (2000) foi suficiente para a explicação do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello e da Indústrias Artefama até a realidade atual das empresas. No entanto, com o intuito de gerar uma reflexão sobre o poder explicativo do modelo, lança-se a seguinte indagação: se a Portobello ampliasse ainda mais o seu envolvimento com as atividades internacionais, permaneceria ela no mesmo estágio de internacionalização?

Pode-se exemplificar o questionamento com três realidades hipotéticas, mas não totalmente improváveis, sendo inclusive a primeira uma intenção do atual presidente para os próximos anos: 1) Se a Portobello ampliar a sua rede de franquias Portobello Shop para fora do país, ela deve continuar com a mesma classificação? 2) Se a empresa instalar, nos próximos, três anos, subsidiárias de distribuição em todos os continentes, seria adequado classifica-la no mesmo estágio de hoje? 3) E se ela passasse, daqui a três anos, a produzir revestimentos cerâmicos em outros países, seria apropriado atribuir a ela o mesmo estágio de comprometimento com as atividades internacionais?

Por acreditar que a melhor resposta a essas três questões seria não, é que os pesquisadores sugerem, como possibilidades de futuras pesquisas, uma revisão do modelo Kraus no sentido de ampliar o poder explicativo da evolução do processo de internacionalização no que diz respeito a outras atividades que não a simples exportação, principalmente aquelas relacionadas ao investimento direto no exterior. Para tanto, poderia ser realizado um estudo sobre uma amostra de empresas produtoras exportadoras brasileiras que tenham realizado investimento direto no exterior, na tentativa de se identificar padrões de comportamento que possibilitem estabelecer fases evolutivas neste processo.

Notou-se também neste estudo, que as duas empresas analisadas saltaram estágios na primeira etapa de pré envolvimento do modelo de Kraus (2000). Esta fase é dividida em dois estágios, o da empresa não exportadora e de exportadora irregular. O primeiro estágio foi saltado pela Portobello que já nasceu com a intenção de exportar; já no segundo estágio, a Artefama saltou devido a uma exportação inesperada. É com base nesta questão que se reafirma a sugestão de revisão deste modelo, pois Kraus (2000, p.86) considera estes saltos como uma exceção que ocorre com uma minoria das empresas produtoras exportadoras, porém, através deste trabalho, pôde-se perceber que as duas empresas analisadas saltaram estágios na primeira etapa.

Finalmente, espera-se que sejam realizados outros estudos empíricos, com a utilização da proposta apresentada neste artigo, com o intuito de testar e possivelmente ampliar suas implicações teóricas.

## **Referências**

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of the firm: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, 2000.
- BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- CALOF, J. L. The relationship between firm size and export behavior. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 2, 1994.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizacional transformation: cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 6, 1987.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, 1980.
- ERIKSSON, K. et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, 1997.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- JOHANSON, G.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, 1975.
- KRAUS, P. G. *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. 2000. 145 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n.1, p. 23-34, jan./mar. 1991.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT JUNIOR, R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. *Anais... Atibaia*, 2004.
- MEDEIROS, J. J.; GUEIROS, F. A. M.; ARAÚJO, M. A. F. O envolvimento de empresas pernambucanas nos mercados internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. *Anais... Campinas*, SP: ANPAD, 2001.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.
- PETTIGREW, A. M. *Shaping strategic chance*. London: Sage, 1992.
- RAMASWAMY, K.; KROECK, K.G.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 1, 1996.
- ROCHA, A.; VEIGA, L. F. A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campina, SP. *Anais... Campinas*, SP: ANPAD, 2001.

ROSSETTO, C. R. Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil: setor de edificações. 1998. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

\_\_\_\_\_. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 19, 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 1999.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, W. S. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, W. S. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*. v. 27, n. 1, 1994.

TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Recebido em:** 09.10.06

**Aprovado em:** 18.12.06