

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO DA INDÚSTRIA MADEIREIRA

INTERNATIONALIZATION PROCESS OF HIGHER ADDED VALUE PRODUCTS FIRMS AT WOOD INDUSTRY

**LUIS ANDRÉ WERNECKE
FUMAGALLI**
luis.fumagalli@fae.edu
JANSEN MAIA DEL CORSO
del.corso@pucpr.br
WESLEY VIEIRA DA SILVA
wesley.vieira@pucpr.br

RESUMO

Na conjuntura atual, em um cenário turbulento e competitivo, percebe-se que as empresas nacionais buscam maior competitividade para atender às novas exigências de um mundo globalizado. Este artigo tem por objetivo principal caracterizar o processo de internacionalização de empresas do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira, em conjunto com a determinação do grau de internacionalização das firmas pesquisadas. Tal integração entre processo e grau de internacionalização demonstrou-se fundamental para a compreensão dos fatores que conferem às empresas capacidade de obter vantagem competitiva sustentável no âmbito internacional. A pesquisa realizada partiu do incrementalismo lógico, definido por Quinn (1981, 1989), no que diz respeito ao processo de internacionalização e de uma adequação do modelo de Sullivan (1994) para a determinação do grau de internacionalização. Observou-se que, apesar do grau de internacionalização da amostra ser relativamente elevado em comparação a estudos de outros setores, esse processo não ocorreu de forma estruturada, mas seguiu a conveniência das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos preenchem lacunas na literatura sobre o tema internacionalização de empresas, pois se apontam tendências relevantes relacionadas a esse processo, à estrutura organizacional e à tecnologia utilizados na indústria madeireira, os quais podem ser aplicados a outros campos de estudo em Administração.

Palavras-chave: processo de internacionalização, grau de internacionalização, indústria madeireira.

ABSTRACT

In the current conjuncture, in a turbulent and competitive scenario is possible to perceive that national firms are seeking to become more competitive to meet the globalized world demands. This article aims to identify the internationalization process of companies in the sector of higher added value products of the timber industry contemporary with the determination of the degree of internationalization of firms surveyed. This integration between process and degree of internationalization has shown to be essential for understanding the factors that give the

companies the ability to obtain sustainable competitive advantage in the international arena. The study was conducted from logical incrementalism defined by Quinn (1981, 1989) regarding the process of internationalization and the adequacy of the Sullivan's model (1994) for determining the degree of internationalization. It was observed that, in despite of the relative high degree of internationalization determined for the sample, the internationalization process did not happen in a structured way but in accordance with the researched companies' convenience. The results should fill gaps in the literature on internationalization of firms, revealing important trends in the internationalization process, organizational structure and technology used in industry, which can be applied to other fields of study in Business Administration.

Key words: internationalization process, degree of internationalization, woodworking industry.

INTRODUÇÃO

Os novos paradigmas financeiros, comerciais e tecnológicos demandam, muitas vezes, a reestruturação das economias nacionais e a integração dessas com as políticas públicas, a fim de estimular o desenvolvimento da indústria. O entendimento das relações complexas presentes na fase atual da dinâmica capitalista mundial pode contribuir para que o crescimento do país seja alcançado em sua plenitude. Dessa forma, é possível gerar desenvolvimento local sustentado, fixar os habitantes em suas próprias regiões e microrregiões, dar-lhes as condições necessárias para o sustento de suas atividades e promover o progresso econômico do país.

Tornar uma empresa internacional é um processo intrincado que demanda conhecimento de mercado, engajamento, coragem, cultura e, principalmente, um líder visionário e inspirador. A procura por novas fontes de renda e a exploração de novos mercados são fortes motivadores, mas podem implicar transformações radicais em toda a organização, com vistas à adaptação ao contexto mundial. Esse processo exige, na maior parte das vezes, um grande aporte de recursos financeiros e materiais, e o retorno sobre o investimento nem sempre ocorre no tempo esperado. Assim, a estratégia e o desenvolvimento de competências assumem um papel primordial para que o processo de internacionalização contribua para o sucesso organizacional.

O incrementalismo lógico, definido por Quinn (1981, 1989), demonstrou ser o mais adequado para caracterizar, com maior correção, o processo de internacionalização do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira do que os modelos tradicionais das escolas escandinavas (Modelo de Uppsala e *I-Model*). Para Kraus (2000), os modelos de internacionalização nórdicos consagrados na literatura, como os de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e de Johanson e Vahlne (1977), não conseguem explicar totalmente o fenômeno de internacionalização das empresas exportadoras brasileiras. Isso se deve ao fato de que as histórias econômicas desses países bem como a preparação empresarial para o comércio internacional foram diferentes da história e do preparo brasileiros.

A internacionalização de empresas brasileiras, contudo, tem crescido significativamente, conforme indicam pesquisas realizadas pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD). Os resultados oriundos desse processo promovem o fortalecimento das organizações, geram divisas, melhoram a distribuição de renda e aumentam a oferta de empregos (UNCTAD, 2007). Os ganhos para a sociedade são incontestáveis. No entanto, trata-se de um tema muito vasto e complexo, que traz uma série de desafios, ameaças e riscos, pois é preciso que se cumpram inúmeras exigências para que os produtos sejam aceitos nos padrões internacionais.

Para compreender e determinar os fatores que permeiam o processo de internacionalização, optou-se por conjugar o incrementalismo lógico com uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), que determina o grau de internacionalização por meio de uma fórmula baseada em vários atributos ligados à evolução, à estrutura, às características demográficas, às estratégias organizacionais, de mercado e de expansão internacional.

Percebe-se, assim, que a indústria de madeira processada mecanicamente tem voltado sua produção para o mercado internacional, agregando valor ao produto e se desenvolvendo tecnologicamente ao longo dos últimos 20 anos. Isto se deve, principalmente, ao intenso processo de globalização e ao entendimento de que um desempenho de sucesso em mercados internacionais é a chave para alcançar maior competitividade. Além disso, representa uma medida preventiva contra a eventual estagnação do mercado brasileiro.

Neste artigo, são pesquisadas algumas das principais empresas fabricantes do Produto de Maior Valor Agregado (PMVA). Foram selecionadas vinte e cinco firmas, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada pelos indicadores setoriais (ABIMCI, 2008). O artigo encontra-se estruturado, além desta, em quatro seções que tratam, sucessivamente, do referencial teórico que o sustenta, dos aspectos metodológicos empregados, da apresentação e análise dos dados e das discussões e comentários finais sobre o estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para Fernandez e Nieto (2005), a internacionalização é o processo estratégico mais complexo que uma empresa pode adotar. A busca por mercados internacionais é um processo incremental repleto de fatores internos, externos e competitivos que podem incentivá-lo ou inibi-lo, cuja iniciativa parte da alta direção da empresa, como indicam Chetty e Hamilton (1993), Cavusgil e Zou (1994) e Coviello e McAuley (1999). Embora as obras de Smith (1988) e de Smith e Ricardo (1974) continuem sendo referências para os economistas, o conhecimento sobre negócios entre as nações sofreu modificações consideráveis ao longo das últimas décadas e originou novas teorias sobre processos de internacionalização. Na década de 70, surgiram modelos de internacionalização desenvolvidos mediante a observação frequente de empresas à luz do argumento de que o processo seria lento e incremental.

Estudos recentes indicam que a internacionalização está se tornando rapidamente uma exigência para as empresas do mundo todo, mesmo as pequenas e jovens. Relatórios das Nações Unidas confirmam que a internacionalização é norma para empresas pequenas e médias e que um pequeno, mas crescente, número destas já nasce global (UNCTAD, 2007). Tais empresas exigem recursos valiosos pelo menor custo possível, não importa onde estejam localizados, para atender nichos de mercados globalizados com produtos e serviços únicos, desenvolvidos por empreendedores com larga experiência internacional, com aplicação de estratégias de crescimento muito agressivas e de processos organizacionais fortemente coordenados (Jolly *et al.*, 1992; McDougall *et al.*, 1994).

As subseções deste artigo constroem o suporte teórico que visa caracterizar o processo de internacionalização de empresas do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira, em conjunto com a determinação do grau de internacionalização das firmas pesquisadas. Tal integração entre processo e grau de internacionalização demonstrou-se fundamental para a compreensão dos fatores que conferem às empresas capacidade de obter vantagem competitiva sustentável no âmbito internacional, e demonstrou-se adequado para caracterizar com maior correção o processo de internacionalização do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira.

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A revisão da literatura sobre gestão empresarial evidenciou o interesse crescente pelo processo de internacionalização. Vernon (1966) apresenta a expansão internacional como um processo gradual que se fundamenta no ciclo de vida internacional de produto. O modelo de Vernon (1966) ressalta que o papel da internacionalização assume importância na redução de custos e no atendimento de demandas globais antes mitigadas. O modelo de Aharoni (1966) indica que a adoção do processo de internacionalização depende da alta direção e das políticas internas da empresa e que se trata de

um processo linear e calculado a partir do resultado de uma série de decisões racionais.

Os estudos da escola escandinava de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) utilizaram-se da abordagem comportamental para identificar a internacionalização como um processo evolucionário e sequencial de expansão da empresa. Esse padrão deriva da incerteza dos mercados internacionais, que vai sendo reduzida gradualmente, conforme a empresa adquire experiência e conhecimento e diminui a chamada distância psíquica.

Distância psíquica é aqui definida como diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de países distintos, as quais podem restringir investimentos em países considerados culturalmente distantes por parte das empresas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Cyert e March (1992) afirmam que a empresa objetiva diminuir o grau de incerteza relativo aos processos de internacionalização, transferindo-se para países culturalmente próximos. Assim, adquire conhecimentos sobre o mercado alvo e sobre o modo de se internacionalizar para a posterior penetração em outros mercados mais distantes psicologicamente.

Recentemente, os próprios autores admitiram que seu modelo não captura a realidade da expansão atual dos mercados internacionais, o que permite variantes no modelo, ou a queima de estágios no processo (Welch e Luostarinen, 1988). O modelo de Uppsala foi aprimorado, com o argumento de que a expansão internacional é influenciada pelo número e pela força das relações com o mercado doméstico, não apenas na queima de estágios, mas na possibilidade de atingir mercados mais distantes, a partir de relacionamentos construídos (Johanson e Vahlne, 1992).

Bilkey e Tesar (1977) concluíram, utilizando um levantamento feito com empresas pequenas e médias, que a evolução do processo de internacionalização também é composta de estágios distintos e que diferentes fatores afetam as decisões em cada um destes. Reid (1981) conceituou a expansão internacional como um processo de cinco estágios hierarquicamente sequenciados: conhecimento, intenção, tentativa, avaliação e adoção.

O modelo proposto por Lim *et al.* (1991) traz várias contribuições para esta conceitualização com base em estudos de comportamento de empresas em processo de internacionalização. Esses autores definem construtos que compõem os quatro estágios do modelo proposto: conscientização, interesse, testes e adoção. A conscientização é amplamente aceita como o estágio inicial, no qual a empresa toma conhecimento da opção de exportar, mas ainda não está suficientemente interessada em buscar mais informações sobre exportação. A empresa permanece no seu mercado doméstico nesse estágio. O interesse em exportar surge em seguida, quando os diretores da empresa, já conscientes da opção de exportar, buscam maiores informações sobre os benefícios da exportação e as formas de concretizá-

la. Aplicando os conhecimentos disponíveis, a empresa realiza testes experimentais com o processo de exportação em mercados conhecidos e controlados dentro de certos limites.

A partir das percepções obtidas por meio de testes e de avaliações favoráveis da alta direção, a empresa decide continuar exportando em caráter permanente. Passados os quatro estágios, a empresa pode fortalecer seu comprometimento com mercados externos e expandir de maneira crescente (Lim *et al.*, 1991). Melin (1992) argumenta que a visão oferecida pelos modelos e pela literatura é limitada porque coloca a internacionalização como uma opção estratégica adotada pelos dirigentes da empresa para o processo de expansão. A exemplo de Melin (1992), esta pesquisa assume que o processo de internacionalização deve ser tratado como um processo estratégico que se forma de acordo com os diferentes contextos organizacionais e de mercados.

O INCREMENTALISMO LÓGICO

O incrementalismo é uma abordagem que surgiu da necessidade de superar as limitações dos sistemas de planejamento estratégico formais e da abordagem cultural. Encontra-se melhor adaptada à dinâmica dos processos estratégicos atuais, nos quais a estratégia se origina de subsistemas estratégicos de maneira organizada, incremental e oportuna e gera coesão em torno de si.

É uma técnica de gestão efetiva, pró-ativa e com o propósito claro de integrar e aprimorar os aspectos analíticos e comportamentais da formulação da estratégia (Quinn, 1989).

Existem algumas variáveis comuns às organizações que são, no mínimo, tão importantes quanto o posicionamento de mercado e a alocação de recursos, por exemplo. As mais citadas são: a estrutura organizacional ou o estilo básico de gestão; as relações com o governo ou outros grupos externos; a aquisição, a venda ou as práticas de controle divisional; a postura e as relações internacionais; a capacidade de inovação ou as motivações pessoais afetadas pelo crescimento; as relações profissionais e de trabalho, a partir de mudanças nas expectativas sociais e valores; os ambientes tecnológicos passados ou futuros.

Poucas dessas variáveis, denominadas de subsistemas, são mensuráveis quantitativamente ou analisáveis financeiramente. Empresas de sucesso utilizam diferentes subsistemas para a formulação da estratégia para cada classe de variáveis estratégicas. Esses subsistemas são praticamente iguais para a lista de empresas, mesmo em atividades distintas. Outro aspecto a ressaltar é que nenhum processo analítico formal pode controlar todas as variáveis estratégicas simultaneamente (Quinn, 1989). Os principais subsistemas estratégicos estão representados no esquema ilustrado na Figura 1.

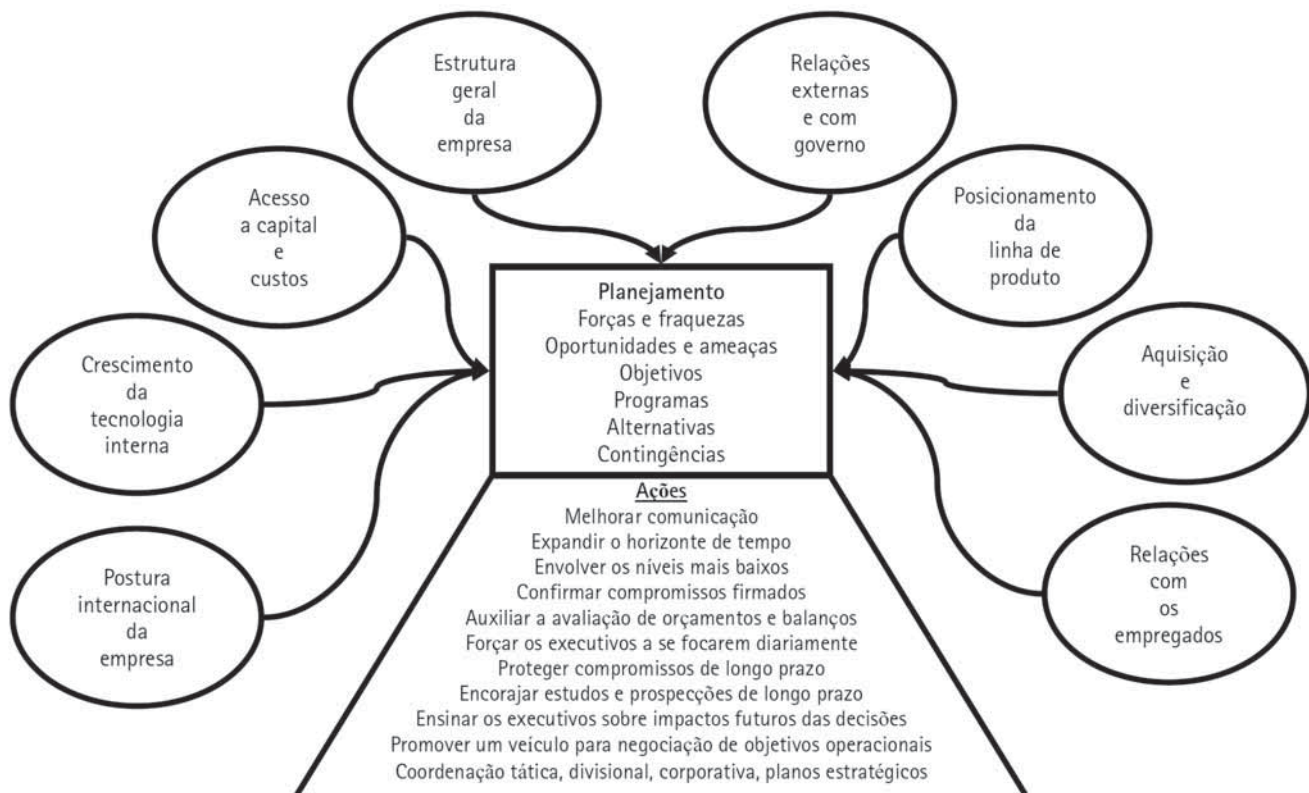


Figura 1 – As ações estratégicas geradas a partir dos subsistemas organizacionais.

Figure 1 – Strategic actions generated from the organizational subsystems.

Fonte: Adaptado de Quinn (1981).

O incrementalismo lógico reconhece algumas realidades básicas das organizações como o poder e os processos políticos e sociais que estão presentes no dia a dia do trabalho nas empresas, atuam e interferem nos subsistemas organizacionais de maneira independente e concomitante. Como o incrementalismo deve ser lógico e não fragmentado, é essencial que a perspectiva e as aspirações organizacionais cooperem, de modo a oferecerem direção e compromisso às ações incrementais. A intenção é explorar as competências e as características individuais para que estejam empenhadas no aumento da efetividade do planejamento estratégico nas organizações (Camillus, 1982).

Frequentemente, eventos internos e externos, sobre os quais essencialmente não existe controle, exigem decisões urgentes que afetam inexoravelmente a postura estratégica da empresa. Nenhuma empresa, não importa o quão brilhante, racional ou imaginativa seja, pode antever quando, com que intensidade e qual a natureza de eventos que precipitam modificações na estratégia. Quando esses eventos ocorrem, não há tempo, recursos ou informação suficientes para uma análise estratégica formal de todas as opções possíveis e suas consequências. Ações tomadas subitamente causam perdas praticamente irreversíveis (Quinn, 1989).

A internacionalização é um processo de alto risco porque é muito mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. A estrutura deve ser compreendida e adotada de forma clara, por todos os integrantes da organização, para que possa gerar e refinar os objetivos competitivos centrais numa base de melhoria contínua, entre o nível mais alto e os níveis mais baixos da estrutura organizacional e, assim, criar uma conscientização dos objetivos nesses diferentes níveis e constituir uma doutrina comum.

Pela disseminação dessa doutrina comum, os *stakeholders* conhecem seus concorrentes, aprendem a reduzir custos, discutem e melhoram suas atividades e, principalmente, aprendem por que se ganham e por que se perdem clientes e pedidos. Esse aprendizado possibilita a customização de produtos, adaptando-os ao gosto de clientes locais, com preço competitivo, fato que gera economia global de escala para que a empresa se lance internacionalmente. Estruturas de objetivos competitivos centrais permitem que a organização assuma riscos onde outras organizações não podem fazê-lo. Essas estruturas devem ser replicadas em todos os níveis da organização, com uma compreensão profunda dos riscos críticos na sua implementação e de como evitá-los (Chatterjee, 2006).

A chave para evitar riscos consiste em saber se a empresa está ganhando ou perdendo, antes de ocorrerem danos significativos ao negócio, mediante o controle do que deve e não do que pode ser feito. Os sistemas de controle não devem ser implantados rapidamente e precisam ser testados muitas vezes, monitorando poucos itens e agindo rapidamente, num processo

replicável e contínuo. A lógica incremental aplica-se perfeitamente aos processos descritos nesta seção, demonstrando-se mais robusta e adequada à dinâmica dos mercados atuais do que os modelos tradicionais de internacionalização.

A revisão da literatura disponível indica que a grande maioria dos trabalhos acadêmicos procura enquadrar o processo de internacionalização das empresas brasileiras em modelos maduros, aplicados no passado por empresas americanas, japonesas, escandinavas e pelos tigres asiáticos. Esses estudos falham por não considerarem que o macroambiente econômico e os mercados eram infinitamente distintos dos do cenário atual. Dentre as principais diferenças no cenário mundial, destacam-se:

- (a) as grandes empresas multinacionais já fortaleceram suas posições nos principais mercados, controlam a produção de diversos produtos em escala mundial e dominam amplamente os setores em que os produtos possuem maior valor agregado;
- (b) o bloco dos países desenvolvidos, também conhecido como G-8, modera o comércio internacional por meio de mecanismos institucionais que prejudicam os países menos desenvolvidos;
- (c) existe muita capacidade de produção ociosa e há excesso de oferta de bens de produção e serviços;
- (d) a competição entre as empresas globais é acirrada e isso exige que inovem seus produtos e processos continuamente;
- (e) os governos adotam, cada vez mais, práticas intervencionistas e protecionistas para preservar e incentivar o crescimento nacional;
- (e) o mercado brasileiro, em especial, apresenta condições voláteis e imprevisíveis quanto às suas políticas econômica, política e de desenvolvimento, além de mostrar um mercado doméstico pouco desenvolvido e de baixíssimo poder aquisitivo, em relação aos países ricos.

Para ter sucesso na esfera internacional, a empresa precisa de planos realistas embasados solidamente na lógica econômica de seus mercados. O essencial é utilizar esses planos para direcionar a execução, em processos disciplinados, identificando problemas e suas causas rapidamente, para tomar as medidas corretivas necessárias, de forma a integrar a alocação e o monitoramento de recursos e converter, assim, a estratégia em desempenho real. Uma vez que a empresa possa identificar consistentemente mais opções que ofereçam a mesma proposta de valor, é provável que ela seja capaz de reduzir a chance de fracassar mediante a escolha de uma opção cujo risco possa ser gerenciado em proporções práticas. Mesmo que a empresa desenvolva competências para oferecer uma proposta de valor com rentabilidade, o fator de diferenciação em relação às concorrentes, provavelmente, seja a execução.

Existe o perigo real de que os enfoques tradicionais possam encobrir os verdadeiros riscos.

Para obter uma estrutura de baixo custo, a empresa deve ter uma elevada utilização de recursos fixos, uma maior produtividade e custos variáveis menores. Se essa empresa se direciona precisamente aos seus objetivos centrais, é muito provável que obtenha os retornos esperados de seu modelo e evite os riscos de falha. Isso é possível, desde que tenha completa clareza com relação às atividades e aos recursos que formam as competências do seu modelo de negócios. Assim, a estrutura é compartilhada, e todos conhecem seus papéis, sabendo exatamente o que se deve realizar, como um importante componente do negócio, procedimento que ajuda a expandir a fronteira de valor (Chatterjee, 2006).

O paradigma da administração estratégica também constrói uma série de passos sequenciais no processo de desenvolvimento da estratégia, como a formulação de metas, a análise ambiental, a formulação da estratégia, a implementação e o controle. O processo de estratégia corporativa é descrito, tipicamente, como um processo hierárquico, no qual os dirigentes definem a estratégia global e o planejamento estratégico fundados nos objetivos corporativos, antes que os gerentes gerais desenvolvam seus objetivos e planos estratégicos de negócios e que os gerentes médios definam suas metas e estratégias funcionais. Planejamento estratégico e ações autônomas são elementos complementares

da formulação da estratégia, que facilitam o aprendizado e a adaptação ao longo da organização (Andersen, 2000).

Esta seção sugere que o processo de internacionalização não pode ser agregado em uma matriz simples, porque há limites cognitivos e limites de processo que devem ser assimilados e preparados para que as ações sejam efetivas e tomadas apenas nos momentos precisos. Assim, as empresas de sucesso devem encorajar ou desencorajar alternativas para que se alinhem melhor aos objetivos empresariais específicos, trazendo ordem para a série de processos estratégicos e para as suas decisões, porque é literalmente impossível prever todos os eventos e as forças que dão corpo à estratégia de internacionalização da organização.

As alternativas são selecionadas conscientemente dentre aquelas sobre as quais se tenha maior domínio, recursos disponíveis, menores riscos e maior flexibilidade para opções futuras. Tudo deve ser realizado e incorporado à estratégia de maneira incremental. Algumas das várias fases desse processo, subsistemas e uma visão geral da estratégia organizacional estão resumidamente representadas na Figura 2.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A validação das teorias de negócios internacionais não tem acompanhado a robustez do seu desenvolvimento. A

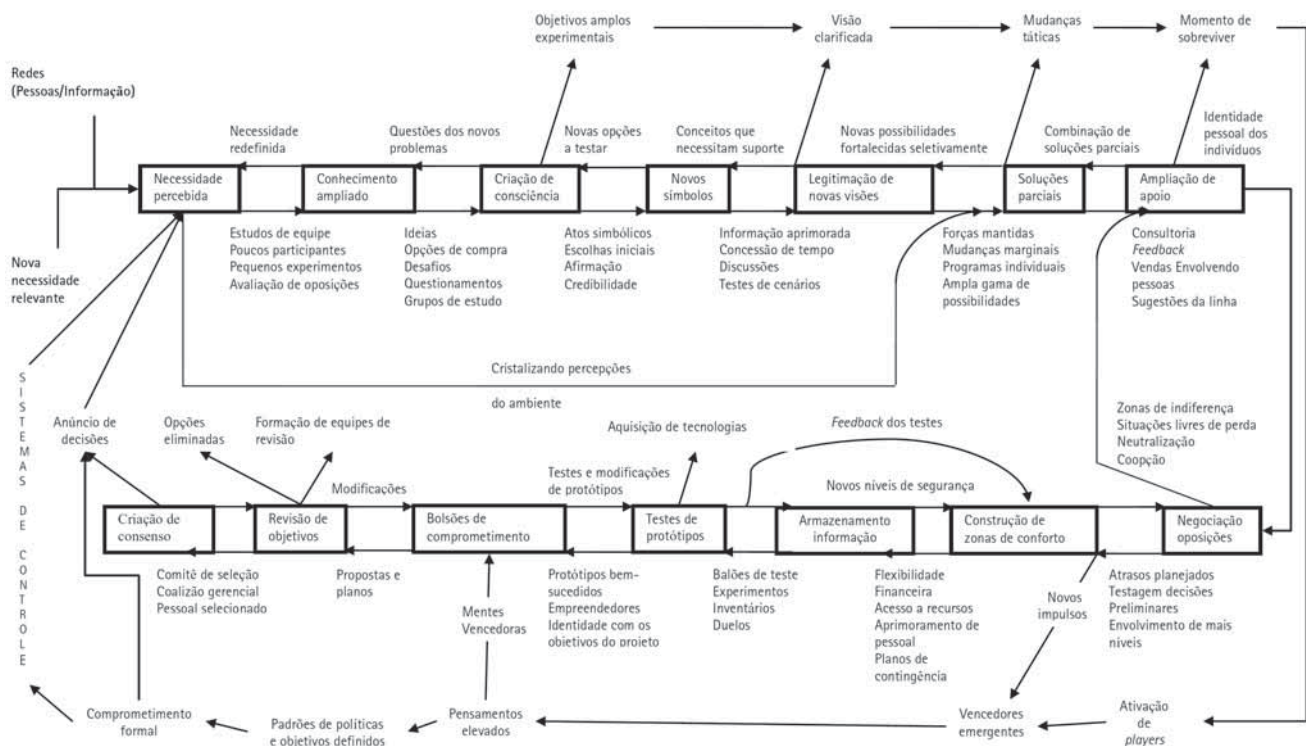


Figura 2 – Alguns passos típicos de processo no incrementalismo lógico (simplificado para visualizar algumas relações básicas).

Figure 2 – Some typical process steps in logical incrementalism (simplified to help visualize a few basic relations).

Fonte: Adaptado de Quinn (1981).

confirmação é dificultada pela falta de medidas confiáveis e pela consequente impossibilidade de identificar a distorção causada por erros de medição, e, em última instância, pela impossibilidade de criação de conteúdos e construtos válidos. Em virtude de resultados contraditórios em pesquisas anteriores, na busca de uma medida eficiente do grau de internacionalização de empresas, Sullivan (1994) desenvolveu um processo de medição fundamentado em mais de um atributo, contrariamente a outros autores, que defendiam a escolha de uma única variável para fazê-lo.

Para o autor, a medição do grau de internacionalização com a utilização de um único indicador pode oferecer resultados falsos e avaliações distorcidas sobre as relações do processo. Dessa forma, o modelo de Sullivan (1994) mostra-se uma ferramenta poderosa, em conjunto com o incrementalismo lógico de Quinn (1981, 1989), para a caracterização do processo de internacionalização, uma vez que, das variáveis que compõem a fórmula, várias estão ligadas à evolução, à estrutura, às características demográficas, às estratégias organizacionais, de mercado e de expansão internacional que permeiam este processo.

A robustez e a confiabilidade da fórmula têm resistido ao longo dos anos e sua utilização continua atual, mesmo replicada e adaptada por artigos nacionais (Forte e Sette Júnior, 2006; Honório, 2009; Castro *et al.*, 2008) e internacionais (Wickramasekera e Oczkowski, 2006; Ruigrok e Wagner, 2003; Hassel *et al.*, 2003). O ranking das empresas mais internacionalizadas da Fundação Dom Cabral também é construído a partir desta mesma fórmula (Almeida e Creitou, 2008).

Em seu estudo, Sullivan (1994) analisa 74 da lista das 100 empresas americanas mais internacionalizadas da revista *Forbes*, no período compreendido entre 1979 e 1990, a partir de ferramentas estatísticas simples, como a análise fatorial, para determinar as variáveis mais significativas. Estas deram origem a uma equação linear muito simples, tal como se encontra em (1).

$$DOI = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TIMIE \quad (1)$$

Nessa equação, DOI é o grau de internacionalização; FSTS é o resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa; FATA é o resultado da divisão entre os ativos no exterior e os ativos totais da empresa; OSTs é o resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior pelo número total de subsidiárias; PDIO é o valor da dispersão psíquica das operações internacionais; e TIMIE é a experiência internacional da alta gerência.

No modelo de Sullivan (1994), as variáveis são transformadas em taxas que determinam o grau de internacionalização das empresas, cuja escala varia de 0,0 (nenhum envolvimento internacional) até 5,0 (totalmente envolvida no processo internacional). Testado por métodos estatísticos, o modelo de Sullivan (1994) oferece um coeficiente de confiabilidade da escala de 0,79 (Alfa de *Cromback*) na combinação linear das cinco variáveis com o grau de internacionalização de empresas.

Assim, a fórmula definida anteriormente é aplicada à amostra estudada, visando posicionar o setor de PMVA em relação a outros setores da indústria nacional.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo está concentrado no entendimento dos processos de internacionalização em conjunto com a determinação do grau de internacionalização de empresas da indústria madeireira. Como a revisão da literatura aponta que o número de trabalhos com esse intuito é muito reduzido, esta pesquisa assume um caráter exploratório, com estratégia qualitativa, voltada aos objetivos de suscitar o interesse por esse importante campo de estudo e estimular discussões e novos trabalhos sobre o tema. Os procedimentos metodológicos adotados para a execução do presente trabalho são apresentados nesta seção.

TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa utiliza a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois são investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras do setor de PMVA, ao longo de seus processos de internacionalização. Os estudos longitudinais envolvem medições repetidas de uma mesma amostra fixa da população, ao longo do tempo. Dessa forma, o pesquisador pode analisar mudanças ocorridas nas variáveis, durante determinado intervalo de tempo (Malhotra, 2001). O escopo da pesquisa é o estudo de multicasos. Não há uma metodologia diferente para estudos de caso único (clássico) e múltiplo: ambos são variantes da mesma estrutura metodológica e a escolha é feita pelo projeto de pesquisa (Yin, 2001).

O estudo de caso é particularmente apropriado, quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores simultaneamente (Yin, 2001). O ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais, à medida que esses ocorrem nas organizações, pois isso permite uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações que ocorrem e que são desenvolvidas nas organizações. Yin (2001) acrescenta que, pelo fato de, muitas vezes, ser difícil isolar o fenômeno em estudo do contexto em que ocorre, é normalmente necessário usar múltiplas fontes de evidência e confrontar os diferentes dados recolhidos, constatação que corrobora com o escopo deste trabalho.

Para Siggelkow (2007), o estudo de caso pode auxiliar no desenvolvimento das teorias existentes, quando aponta as lacunas teóricas e as preenche. Segundo a categorização de casos definida pelo autor, este artigo deve servir de inspiração para trabalhos futuros, já que este estudo traz dados valiosos que podem servir de ponto de partida para outras investigações. Além disso, é escasso o conhecimento sobre o processo de internacionalização no recorte das empresas fabricantes de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira.

COLETA DE DADOS

O processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado (Malhotra, 2001). Os dados primários e secundários foram coletados por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas, observação simples e pela análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas investigadas, das principais entidades do setor florestal-madeireiro e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC).

As entrevistas foram aplicadas com o dirigente principal de cada uma das empresas que compõem a amostra e foram preparadas de modo a se obterem as informações necessárias para atender aos objetivos de pesquisa. As entrevistas foram devidamente agendadas e registradas para decodificação posterior.

O questionário foi utilizado para identificar os processos de internacionalização adotados pelas empresas pesquisadas e medir os seus respectivos graus de internacionalização. Sua estruturação exigiu um planejamento minucioso, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa. Elaborou-se uma lista abrangente de cada variável a ser medida e da forma como foi operacionalizada, a partir do uso de escalas, questões abertas ou de questões fechadas (Roesch, 2006).

A população deste estudo é composta por todas as empresas brasileiras fabricantes de PMVA da indústria madeireira. A amostra é composta por vinte e cinco empresas fabricantes de produtos de maior valor agregado. Esta última foi elaborada de tal forma que representa suficientemente toda a população, tanto na variedade de produtos quanto nas diferenças regionais. Foram selecionadas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais (MDIC, 2007) e setoriais (ABIMCI, 2007). O método de amostragem é não aleatório por quotas. Nesse tipo de amostragem, usa-se a lógica, o bom senso e um julgamento bem fundamentado, para que haja representatividade da população (Levin e Fox, 2004).

O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para mensurar o grau de internacionalização (GI), é utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que uma variável original foi excluída e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. Esse indicador exprime a percepção dos dirigentes das empresas, em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na escolha como mercados para exportação. Contudo, a pesquisa revelou que, para o setor de PMVA, a dispersão psíquica não é relevante: as empresas exportam para qualquer país, desde que seja vantajoso economicamente, sem preocupações culturais.

As duas novas variáveis incluídas referem-se à quantidade de certificações que as empresas possuem e ao número de programas sociais e ambientais que praticam. As respostas são tratadas com métodos descritivos simples, com base na aplicação da fórmula definida em (2).

$$GI = VEVT + NAI + SETS + NCTC + NPSATP + AEAA \quad (2)$$

Na fórmula (2), tem-se:

- (a) Variável independente: VEVT (Vendas Externas/Vendas Totais) – mensuradas a partir do resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa, indicando a participação das exportações no faturamento total da empresa;
- (b) Variável independente: NAI (Número de Atividades Internacionais) – mensurada a partir do número de atividades internacionais realizadas pela empresa: exportação, importação, escritórios comerciais próprios no exterior, centros de distribuição próprios no exterior e fabricas próprias no exterior. O indicador é composto pela soma das atividades desenvolvidas pela empresa dividida pelo total das atividades definidas (cinco);
- (c) Variável independente: SETS (Subsidiárias no Exterior/Total de Subsidiárias) – operacionalizada com base no resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior e o número total de subsidiárias;
- (d) Variável independente: NCTC (Número de Certificações/Total das Certificações) – operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de certificações que a empresa possui, pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra;
- (e) Variável independente: NPSATP (Número de Programas Sociais e Ambientais/Total de Programas) – operacionalizada com base no resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizado individualmente pelas empresas da amostra;
- (f) Variável independente: AEAA (Anos na Exportação/Anos de Atividade) – operacionalizada a partir do indicador da experiência internacional da empresa, obtido por meio da relação entre o número de anos da empresa na atividade internacional e o número total de anos de atividade da empresa mais antiga na amostra pesquisada.

As variáveis foram transformadas em taxas, de forma a indicar que o grau de internacionalização varie de 0 (sem qualquer envolvimento internacional) até 6 (envolvimento total com a atividade internacional). Os resultados são comparados entre si e com outros valores de referência de outras áreas da indústria disponíveis na literatura. Os dados obtidos com as vinte e cinco empresas que compõem a amostra são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados obtidos com as empresas da amostra.**Table 1** – Results obtained with the companies in the sample.

Empresa	VEVT	NAI	SETS	NCTC	NPSATP	AEAA	GI
Pampa	1,00	0,40	0,00	0,17	0,57	0,51	2,65
Marinepar	1,00	0,40	0,00	0,17	0,57	0,32	2,46
Frameport	1,00	0,40	0,00	0,33	0,71	0,57	3,01
Madepar	1,00	0,40	0,00	1,00	0,43	0,54	3,37
Moreira da Silva	0,35	0,40	0,00	0,00	0,00	0,16	0,91
AXN	1,00	0,40	0,00	0,17	0,14	0,16	1,87
Sguario	0,60	0,80	0,33	0,50	1,00	0,16	3,39
Caxuana	0,60	0,40	0,00	0,33	0,71	0,22	2,26
Ponzoni	1,00	0,40	0,00	0,17	0,57	0,41	2,55
Renar	0,80	0,40	0,67	0,17	0,57	0,76	3,37
Madêmer	1,00	0,40	0,00	0,17	0,43	0,35	2,35
Regerit	0,70	0,40	0,00	0,17	0,29	0,27	1,83
Paluzinho	1,00	0,40	0,00	0,17	0,00	0,41	1,98
J&C	1,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,24	1,44
Indufex	0,91	0,40	0,00	0,00	0,00	0,16	1,47
Brasil Tropical	1,00	0,40	0,00	0,17	0,14	0,32	2,03
Esquadribrás	1,00	0,40	0,00	0,33	0,57	0,41	2,71
Barra Grande	0,45	0,40	0,00	0,17	0,29	0,38	1,69
W.Tex	1,00	0,40	0,00	0,17	0,14	0,19	1,90
Ouro Verde	1,00	0,40	0,00	0,00	0,00	0,22	1,62
Ouro Branco	0,80	0,40	0,00	0,00	0,00	0,11	1,31
Juruá	0,80	0,40	0,00	0,33	0,43	0,46	2,42
Sulpinus	0,70	0,40	0,00	0,17	0,29	0,27	1,83
Brasmacol	0,02	0,40	0,00	0,33	0,29	0,05	1,09
Machado	0,20	0,40	0,00	0,17	0,14	0,08	0,99

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Brasil tem figurado no *ranking* das maiores economias do mundo e, apesar de seu Produto Interno Bruto (PIB) (US\$ 1,48 trilhão) aquém dos alcançados pelas economias dos de países emergentes como a China (US\$ 3,28 trilhões) tem seus níveis de crescimento atrelados ao reaquecimento do mercado interno e, principalmente, ao excelente desempenho das exportações. A maior parte do PIB brasileiro está concentrada no setor de serviços (terciário), e este representa, com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 54% do PIB nacional, seguido pelo setor industrial (secundário), com 37%; em último lugar, situa-se o setor agropecuário (primário), com apenas 9% (IBGE, 2007).

A madeira é o único material construtivo que pode ser reposto de maneira sustentável, e seus resíduos são

totalmente aproveitados, inclusive para a geração de energia. Com a escassez energética atual e a preocupação com o meio ambiente, espera-se maior procura por esse material, cujo beneficiamento requer pouco uso de eletricidade. Os demais materiais estruturais, como o aço e o concreto armado, são obtidos a partir de processos poluentes, degradam o meio ambiente durante o processo de extração, sua reposição é impossível e, além disso, requerem um grande volume de matérias-primas e energia para o seu beneficiamento. Os recursos florestais são fontes de sustentabilidade, geração de emprego e desenvolvimento, principalmente nas regiões onde ocorre a transformação da madeira em PMVA.

O setor de PMVA da indústria madeireira surgiu em meados da década de 90, pela iniciativa de alguns produtores de madeira serrada e de compensado, na busca

de produtos de maior valor agregado, como pisos de madeira maciça, *decks*, molduras, *Edge Glued Panels* (EGP) ou painéis colados lateralmente, portas, ferramentas, móveis e seus componentes. Essa iniciativa coincidiu com a abertura às importações promovida pelo Presidente Fernando Collor de Mello, quando propiciou às empresas acesso a máquinas e equipamentos de alta tecnologia. Num primeiro momento, possibilitou a equiparação do parque industrial nacional com o do resto do mundo. O efeito imediato dessa abertura foi o amadurecimento do mercado interno, pelo desenvolvimento de habilidades e da reputação, que tornou o produto nacional atrativo internacionalmente e desencadeou um ciclo crescente de exportações de PMVA. Para possibilitar uma melhor compreensão do setor de base florestal e do ramo da indústria madeireira de que trata este estudo, é apresentada a sua cadeia produtiva na Figura 3.

Uma vez identificados os parâmetros chave e mapeadas suas relações atuais e futuras, as atenções devem ser voltadas para a utilização desse conhecimento em ações estratégicas. A ligação entre análise ambiental e ações estratégicas torna-se mais evidente quando desencadeada por uma opção específica, no caso, a internacionalização. Quando a empresa

atua apenas no mercado doméstico, pode participar de um ambiente protegido por barreiras tarifárias e não tarifárias que privilegiam a indústria nacional. Somam-se a isso mais informações sobre a demanda e o comportamento do consumidor. A empresa pode, também, determinar quem são os seus concorrentes internos, suas estratégias e formas de atuação. Quando parte para o mercado internacional, deve superar as barreiras que protegem os empresários locais, conhecer a formação da demanda de acordo com os preceitos culturais locais, identificar concorrentes instalados no país estrangeiro e de outros países que lá atuam, com vistas a determinar a melhor estratégia para distribuir e vender seu produto nesse novo contexto.

Desta forma, um mapeamento do cenário pode salientar determinadas relações competitivas que precisam ser neutralizadas ou certas relações cooperativas que devem ser exploradas para se atingir um desempenho financeiro econômico superior e alcançar uma possível vantagem competitiva. Entretanto, a avaliação dos efeitos de uma mudança importante no cenário pode sugerir a necessidade de ajustes. Esta adequação externa é um tema relevante de vários casos de sucesso estratégico (Ghemawat, 2000).

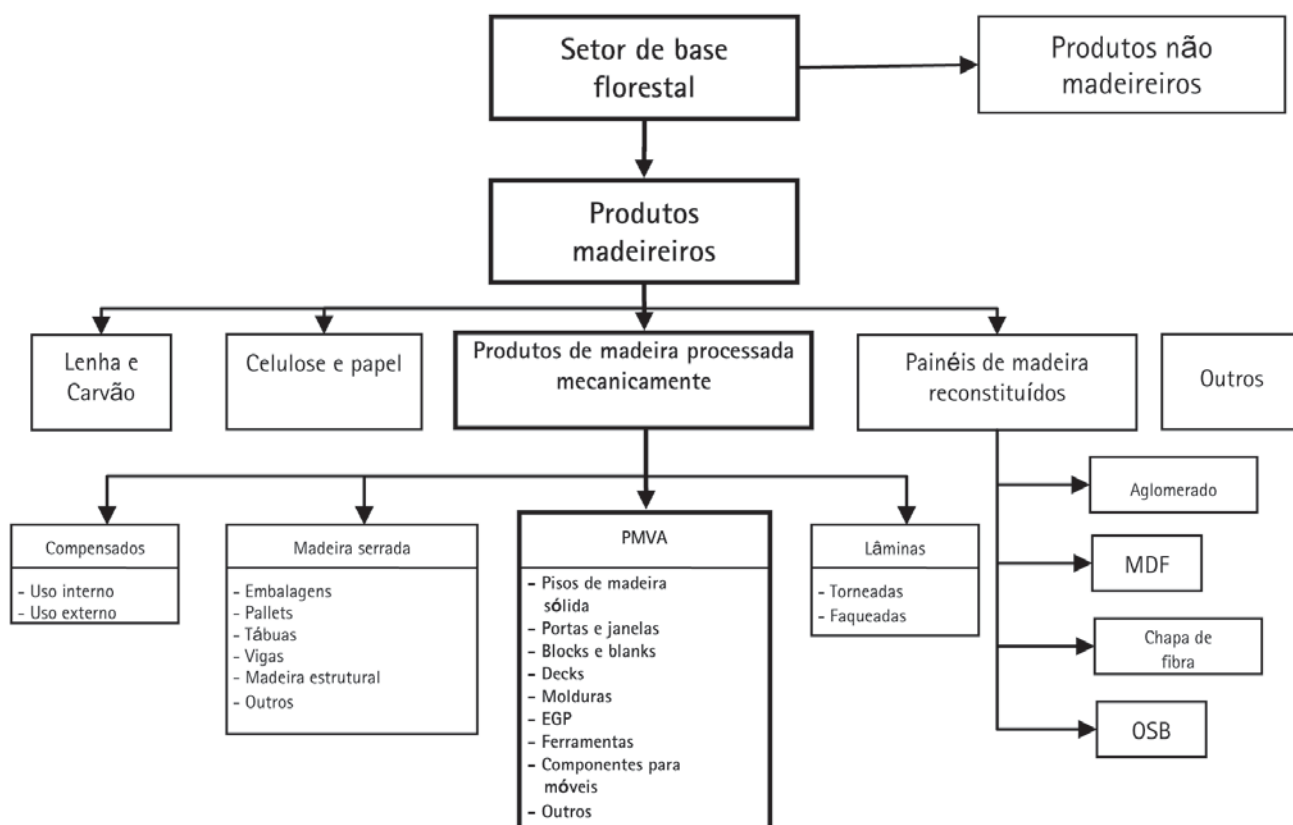


Figura 3 – Cadeia produtiva do setor de base florestal.

Figure 3 – Production chain of forest-based sector.

Fonte: Adaptado de ABRAFLOR (2007).

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos foram bastante coerentes e dentro do esperado no planejamento da pesquisa. A média aritmética do grau de internacionalização das vinte e cinco empresas da amostra é de 2,10. Esse valor pode ser considerado relativamente alto, já que foi superior, proporcionalmente, à média obtida com 74 empresas do ranking das “100 empresas mais internacionalizadas” da Revista *Forbes* em 1990, como atesta o estudo realizado por Sullivan (1994). As empresas Portas 1 e Painéis 2 alcançaram índices proporcionalmente superiores em relação a empresas como *Exxon*, *IBM* e *Gillete*, por exemplo. Os índices obtidos estão indicados na Figura 4.

Os resultados do setor de PMVA comprovaram a consistência da fórmula adotada, pois os maiores índices foram alcançados pelas empresas que possuem grande tempo de experiência na exportação: exportam 100% da produção e têm um grande número de certificações e de programas socioambientais. A empresa Sguário mostrou índice elevado graças ao fato de ter uma subsidiária e um centro de distribuição no exterior, ainda que venda apenas 60% de sua produção para o mercado internacional. Esta é a segunda colocada em certificações e a primeira em programas socioambientais.

Os baixos valores obtidos pelas empresas Moreira da Silva, Brasmacol e Machado também comprovaram a validade da fórmula e dos resultados obtidos, já que exportam há muito pouco tempo; somente uma é certificada e tem apenas um programa social. A empresa Moreira da Silva teve seu grau ainda mais baixo, em vista de exportar apenas 35% de sua produção total. Quando obtiverem as certificações básicas exigidas e adotarem programas socioambientais, seus graus se aproximarão rapidamente da média do setor.

A pesquisa, contudo, revela uma tendência muito importante por parte das empresas pesquisadas, a qual merece atenção, inclusive para estudos futuros. A partir de 2005, com a diminuição da demanda do mercado americano e com a valorização crescente do Real perante o dólar norte-americano, o setor de PMVA teve o perfil de suas empresas modificado drasticamente. A produção em série de milhões de unidades de um mesmo produto teve que ser abandonada para dar lugar às pequenas séries adaptadas a exigências específicas de mais de um cliente. Ao mesmo tempo, abriram-se novas oportunidades para os pequenos e médios fabricantes de produtos e componentes de madeira.

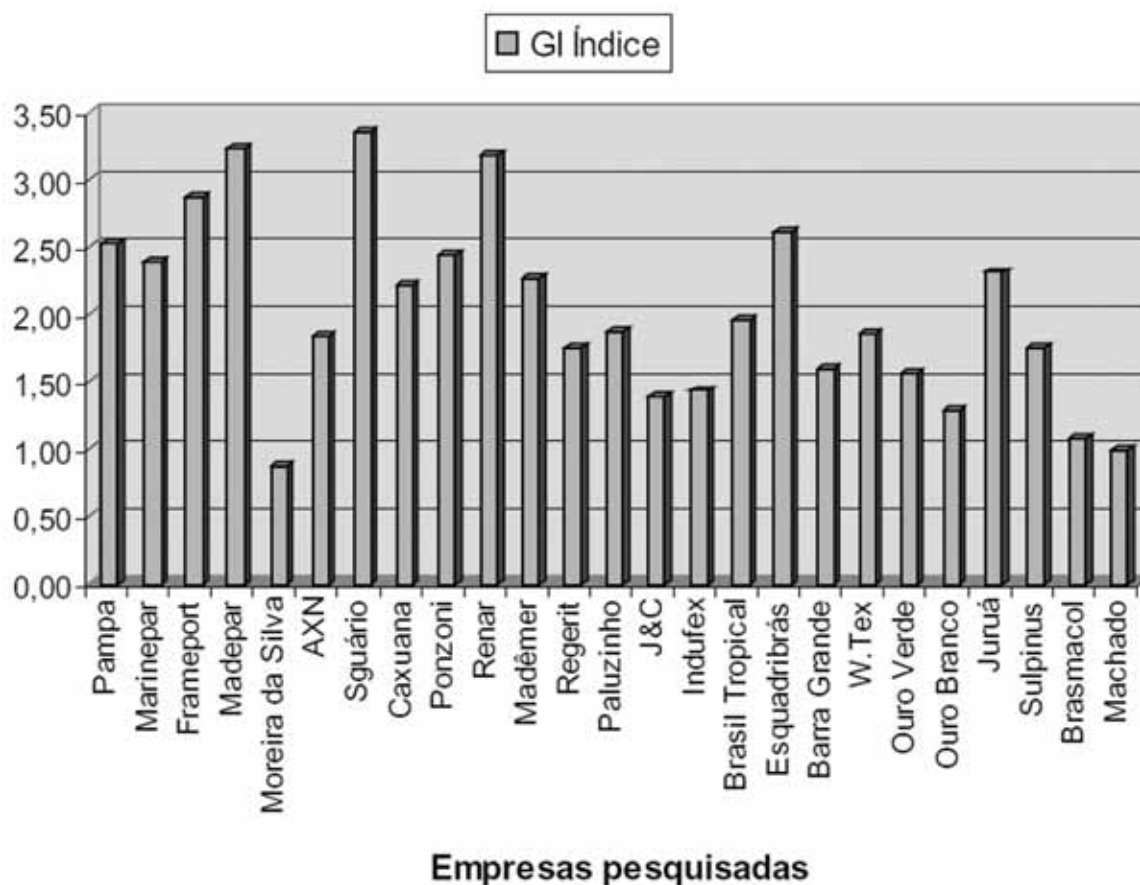


Figura 4 – Grau de internacionalização das empresas pesquisadas.

Figure 4 – Degree of internationalization of the companies surveyed.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização do presente trabalho, ocorreram algumas limitações, que devem ser explicitadas, a fim de ampliar seu entendimento e facilitar estudos futuros. Com relação à coleta de dados, preconceitos e pressupostos do pesquisador podem influenciar nos achados e na análise de dados, além da tendência de o entrevistado (intencional ou não) omitir informações comprometedoras e exacerbar ou diminuir qualidades e resultados de suas próprias empresas e administração.

No setor de PMVA, em especial, pela má reputação de que goza perante a mídia e a opinião pública, há uma grande dificuldade de se obterem dados consolidados e atualizados nos órgãos oficiais. Tais aspectos foram minimizados pelo cruzamento de informações com diversas fontes, com o objetivo de conferir fidedignidade à pesquisa e de reduzir a subjetividade das interpretações pessoais ou eventuais distorções.

Além desses detalhes, a maior parte das empresas somente concordou em participar da pesquisa se lhes fosse garantida a confidencialidade das informações prestadas, pelo receio de perseguição por parte da imprensa e dos órgãos de fiscalização. Tal dificuldade foi superada pelas boas e longas relações comerciais e pessoais que o pesquisador possui com os dirigentes das empresas pesquisadas. Os dados foram coletados em conversas informais, por meio de entrevistas semiestruturadas.

A extensão do questionário representou uma dificuldade, em alguns casos, uma vez que muitos dos dirigentes das empresas pesquisadas não possuíam tempo disponível. Apesar disso, o pesquisador pôde suprimir as questões referentes a dados possíveis de serem extraídos da análise de documentos a que teve acesso.

Com relação à análise de dados, a não utilização de outros tratamentos estatísticos não invalida os resultados apresentados, que podem ser comparados de maneira visual e direta.

DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

O grau de internacionalização médio do setor de PMVA apurado neste trabalho oferece a indicação de que as empresas ainda investem modestamente na atividade. Praticamente a metade dessas empresas tornou-se extensão de corporações já introduzidas no comércio mundial, ou produz mediante licenciamento de empresas cujos custos de produção locais ultrapassaram os do Brasil. Tais empresas replicam tecnologias já difundidas e maduras, idealizadas nos países dominantes e, não raro, proibidas em seus territórios por leis de proteção ambiental e de conservação de recursos não renováveis, o que obriga o envio de *royalties* que afetam o equilíbrio da balança comercial.

Também não há como indicar um modelo próprio para o setor, uma vez que as empresas vendem para o exterior apenas quando for conveniente financeiramente e se houver garantias de recebimento. Assim, a lógica incremental demonstrou melhor adaptabilidade ao processo de internacionalização do setor de PMVA. A descoberta mais expressiva deste trabalho,

contudo, revelou-se na adequação da fórmula de Sullivan (1994), pois se percebeu que não há distância psíquica que supere uma boa oferta de um comprador internacional confiável. Em contrapartida, os compradores internacionais exigem certificações e responsabilidade social e ambiental por parte dos exportadores, cujas taxas demonstraram sua validade, ao serem incluídas no cálculo.

O grau de internacionalização demonstrou ser um modelo dinâmico que considera o processo de internacionalização como um processo evolutivo e dependente das exigências do mercado. Destaca-se a complexidade do tema deste artigo e do fato de que a fórmula aqui desenvolvida não é definitiva, pois novas variáveis podem ser incluídas. No entanto, revela-se a utilidade deste empreendimento investigativo para o desenvolvimento de teorias futuras, bem como para novas pesquisas empíricas sobre diferentes partes do modelo.

Finalmente, este artigo pode suscitar a necessidade da adoção de práticas de Administração, principalmente nas áreas de planejamento e modelagem estratégica nos dirigentes das principais indústrias do segmento de PMVA. Nessas áreas, as empresas ainda são conduzidas muito instintivamente, ação que marca o desconhecimento de ferramentas modernas de análise e de gestão empresarial. Essas ferramentas podem oportunizar às empresas resultados muito mais amplos e duradouros, com menos risco e desperdício de tempo, esforço e dinheiro.

REFERÊNCIAS

- AHARONY, Y. 1966. Research roundup the foreign investment decision process. *The International Executive*, 8(4):23-32.
- ALMEIDA, A.; CREITOU, S.L. 2008. Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano. *Revista DOM*, 5:8-16.
- ANDERSEN, T.J. 2000. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33:184-200.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE (ABIMCI). 2007. Disponível em: <http://www.abimci.com.br>. Acesso em: 20/01/2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS (ABRAFLOR). 2007. Disponível em: <http://www.abraflor.org.br>. Acesso em: 14/04/2007.
- BILKEY, W.; TESAR, G. 1977. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8:93-98.
- CAMILLUS, J.C. 1982. Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism – an integrated approach to designing strategic planning processes. *Strategic Management Journal*, 3(3):277.
- CASTRO, A.E.M.P.; SOUZA, C.; PISCOPO, M.R. 2008. Explorando a Internacionalização das Empresas Brasileiras e sua Relação com a Inovação Tecnológica. *ReA - UFSM - Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria - RS*, 1:366-382.
- CAVUSGIL, S.; ZOU, S. 1994. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1):1-21.

- CHATTERJEE, S. 2006. *Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam*. Porto Alegre, Bookman, 248 p.
- CHETTY, S.K.; HAMILTON, R.T. 1993. Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. *International Marketing Review*, 10(3):26-34.
- COVIELLO, N.; MCAULEY, A. 1999. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary research. *Management International Review*, 39(3):223-256.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. 1992. *A behavioral theory of the firm*. Cambridge, Blackwell, 252 p.
- FERNANDEZ, Z.; NIETO, M.J. 2005. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review*, 18(1):77.
- FORTE, S.H.A.; SETTE JÚNIOR, L.M. 2006. Estágio e grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*, 37(3):382-397.
- GHEMAWAT, P. 2000. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre, Bookman, 380 p.
- HASSEL, A.; HÖPNER, M.; KURDELBUSCH, A.; REHDER, B.; ZUGEHÖR, R. 2003. Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*, 40(3): 705-723.
- HONÓRIO, L.C. 2009. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *RAE*, 49(2):162-175.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2007. Disponível em: <http://ibge.gov.br>. Acesso em: 06/05/2007.
- JOHANSON, G.; VAHLNE, J. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- JOHANSON, G.; VAHLNE, J. 1992. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3):9-19.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3):305-322.
- JOLLY, V.K.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J.-P. 1992. Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1:71-82.
- KRAUS, P. G. 2000. *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. UFSC, 145 p.
- LEVIN, J.; FOX, J.A. 2004. *Estatística para ciências humanas*. São Paulo, Prentice Hall, 392 p.
- LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. 1991. An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1):51-62.
- MCDUGALL, P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9:469-487.
- MALHOTRA, N.K. 2001. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Bookman, 719 p.
- MELIN, L. 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 3(special edition):99.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDIC). 2007. Disponível em <http://mdic.gov.br/sitio/>. Acesso em: 10/05/2007.
- QUINN, J.B. 1981. Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy*, 1(3):42.
- QUINN, J.B. 1989. Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 30(4):45.
- REID, R.S. 1981. The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12:101-112.
- ROESCH, S.M.A. 2006. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo, Editora Atlas, 189 p.
- RUIGROK, W.; WAGNER, H. 2003. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1):63-83.
- SIGGELKOW, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1):20-24.
- SMITH, A. 1988. *Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações*. São Paulo, Nova Cultural, 515 p.
- SMITH, A.; RICARDO, D. 1974. *Investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações*. São Paulo, Abril Cultural, 444 p.
- SULLIVAN, D. 1994. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2):325-342.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). 2007. Disponível em <http://www.unctad.org>. Acesso em: 01/06/2007.
- VERNON, R. 1966. International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80:190-207.
- WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2):34.
- WICKRAMASEKERA, R.; OCZKOWSKI, E. 2006. Stage models revisited: a measure of the stage of internationalisation of a firm. *Management International Review*, 46(1):39-55.
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 205 p.

Submetido em: 17/07/2008

Aceito em: 28/08/2009

LUIS ANDRÉ WERNECKE FUMAGALLI

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD
Rua Imaculada da Conceição, 1.155, Bloco Acadêmico
1º andar, Sala 103 B, Prado Velho
80215-901, Curitiba, PR, Brasil

JANSEN MAIA DEL CORSO

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD
Rua Imaculada da Conceição, 1.155, Bloco Acadêmico
1º andar, Sala 103 B, Prado Velho
80215-901, Curitiba, PR, Brasil

WESLEY VIEIRA DA SILVA

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD
Rua Imaculada da Conceição, 1.155, Bloco Acadêmico
1º andar, Sala 103 B, Prado Velho
80215-901, Curitiba, PR, Brasil