

## Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses da Indústria de Alimentos

Rene E. SEIFERT Jr.  
CEPPAD/UFPR e UNICENP  
[resi@pop.com.br](mailto:resi@pop.com.br)

Clóvis L. MACHADO-DA-SILVA  
CEPPAD/UFPR  
[clms@terra.com.br](mailto:clms@terra.com.br)

### Resumo

O estudo explora as ações estratégicas de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos com base na análise das ligações externas estabelecidas desde sua fundação. Três grupos estratégicos são identificados: atuação doméstica, relutante e ativa. No artigo descreve-se as características e elementos fundamentais da estratégia de internacionalização das organizações que compõem cada um dos grupos em termos da direção da internacionalização, das ligações externas predominantes e do tempo da internacionalização. Desta forma contribui-se com o debate teórico-empírico relativo ao processo de expansão internacional das organizações, evidenciam-se fatores cuja influência sobre a internacionalização carece de estudos mais aprofundados, bem como aponta-se informações relevantes para a adequação e desenvolvimento de políticas governamentais de fomento à internacionalização organizacional.

**Palavras-chave:** estratégias de internacionalização, processo de internacionalização, indústria de alimentos.

### Résumé

Cette étude explore les actions stratégiques d'internationalisation des industries alimentaires de l'Etat du Paraná sur la base de l'analyse des liaisons externes établies au long de son développement. Trois groupes stratégiques concernant l'internationalisation sont identifiés: performance domestique, réticente et active. Dans l'article sont décrits les caractéristiques et les éléments fondamentaux de la stratégie d'internationalisation des organisations qui composent chacun des groupes dans les termes de la direction de l'internationalisation, des liaisons externes prédominantes et du temps de l'internationalisation. Il contribue au débat théorique-empirique concernant le processus d'expansion internationale des organisations en mettant en évidence les facteurs influençant l'internationalisation, qui ne sont pas étudiés de façon approfondie, ainsi que les informations importantes pour l'adéquation et le développement de politiques gouvernementales d'encouragement à l'internationalisation organisationnelle.

**Mots-clefs :** stratégies d'internationalisation, processus d'internationalisation, industrie alimentaire

## **Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses da Indústria de Alimentos**

### **Introdução**

As mudanças desencadeadas pelo processo de globalização têm possibilitado que as organizações independentemente de seu porte, tipo ou localização, participem de atividades de negócios internacionais (PARKER,1998). Nesta direção a internacionalização compreende tema de recorrente preocupação e debate, tanto em países em desenvolvimento como em países industrializados. Este debate torna-se ainda mais relevante a medida que a participação nos fluxos de comércio internacional tem se constituído num importante indicador de sucesso para as nações. Logo, faz-se evidente, principalmente nas últimas décadas, a crescente preocupação dos governos nacionais para a implementação de políticas que promovam a internacionalização das organizações e por conseqüência a maior inserção do país no comércio mundial.

Este artigo tem como propósito descrever e analisar as estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos com foco nas ligações externas efetivadas desde sua fundação. A evidencia de grupos estratégicos de internacionalização entre as organizações em análise direciona-se tanto à direção e natureza das ligações externas efetivadas como também à velocidade do processo de internacionalização. Os resultados apresentados fazem parte de um estudo mais amplo em que se tem procurado perceber os impactos do ambiente, recursos e esquemas interpretativos sobre as diferentes respostas estratégias das organizações em relação a internacionalização.

Com base na análise do processo de internacionalização, em termos das ligações externas realizadas e do tempo envolvido neste processo, o estudo contribui para descrição dos elementos fundamentais da estratégia de internacionalização das indústrias alimentícias paranaenses, aprofunda o debate teórico relativo ao processo de expansão internacional das organizações, evidencia fatores cuja influência sobre a internacionalização carece de estudos mais aprofundados e, nesta direção, aponta oportunidades para estudos futuros. Além disso o estudo fornece informações e subsídios relevantes que contribuem para a adequação e desenvolvimento de políticas governamentais de fomento à internacionalização organizacional.

### **Quadro Teórico de Referência**

Discutir a internacionalização das organizações não é tarefa simples. Observam Welch e Luostarinen (1988) que o próprio termo não está claramente definido na literatura específica. Sobretudo, a noção que envolve o conceito de internacionalização possui caráter genérico. De forma geral, a internacionalização poderia incluir o comércio exterior; os investimentos diretos no exterior (IDE); os fluxos internacionais do capital; as entradas e saídas de tecnologias; os movimentos internacionais de pessoal qualificado; os fluxos de informações e dados; as alianças, fusões e aquisições internacionais entre tantas outras operações que envolvem os negócios internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990; CHESNAIS, 1996). Num esforço de retratar a evolução e os elementos do conceito que envolvem a internacionalização Welch e Luostarinen (1988) partem do pressuposto que a internacionalização compreende o processo de envolvimento em operações internacionais.

Costumeiramente a internacionalização tem sido tratada na literatura como um movimento de saída. Por outro lado, justificando a concepção ampla dada ao termo, Welch e

Luostarinen (1988) observam que a internacionalização é constituída por operações que podem se dar tanto na direção de saída (*outward*) como na direção de entrada (*inward*). Conforme apontam Leonidou e Katsikeas (1996) apesar de grande parte dos estudos em internacionalização negligenciarem os aspectos relacionados às operações de entrada (*inward*) tais como as compras internacionais, estas operações podem ser vistas como imagem das operações de saída (*outward*), compondo neste sentido aspectos equivalentes do processo de internacionalização. Além disso, operações e atividades de entrada e saída parecem estar intimamente relacionadas na dinâmica dos negócios internacionais. Welch e Luostarinen (1993) sugerem que os processos de entrada (*inward*) normalmente precedem e influenciam o desenvolvimento de atividades de saída (*outward*). Por outro lado, nem sempre as conexões entre estas facetas do processo de internacionalização se apresentam óbvias uma vez que operações de entrada e saída nem sempre ocorrem ao mesmo tempo (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002).

Além das operações e atividades de entrada e saída que envolvem a internacionalização, inúmeros outros aspectos poderiam ser apontados como estrategicamente relevantes neste processo. Welch e Luostarien (1988) evidenciam pelo menos seis dimensões associadas a internacionalização: **a) método de operação** (como?); **b) produtos/serviços comercializados** (o quê?); **c) mercados alvo** (onde?); **d) pessoal** (recursos humanos treinados, capacitados e com experiência internacional); **e) recursos financeiros**; **f) estrutura organizacional**. Entretanto, não é e nem seria possível ser o objetivo deste estudo abordar todas as facetas da internacionalização. Deste modo optou-se por focalizar especificamente os aspectos estratégicos relacionados às operações ou ligações externas realizadas pelas organizações ao longo de seu processo de internacionalização e as dimensões por elas evidenciadas. No caso, considerando as dimensões relativas a internacionalização apontadas por Welch e Luostarinen (1988), focalizou-se de forma mais enfática o método de operação e acesso externo utilizado pelas organizações.

Em termos de ligações externas realizadas pelas organizações em seu processo de internacionalização, diversas operações podem ser observadas, por exemplo: importação, exportação, licenciamento de tecnologia, transferência de pessoal, propaganda no exterior, escritório de vendas, contratos de distribuição, subsidiárias de produção, entre outras. A partir disto, diversos autores passaram a convenientemente classificar e categorizar tais atividades em termos de modos de entrada ou operação internacional. Em outras palavras, tal categorização classifica de forma ampla as diferentes atividades realizadas pelas organizações em diferentes circunstâncias, condições e áreas de competência (JONES, 1999).

Na literatura específica as atividades de negócio internacional (modos de entrada) têm sido tradicionalmente classificadas em três categorias amplas, são elas: **a) operações de exportação**; **b) operações contratuais**; e **c) operações de investimento** (ROOT, 1994). Tais modalidades são entendidas como arranjos institucionais que tornam possível a transferência de produtos, tecnologia, habilidades humanas e outros recursos de uma organização para um país estrangeiro.

As operações de exportação caracterizam-se pelo fato de o produto final ou intermediário da empresa ser manufaturado fora do país alvo e subseqüentemente ser transferido para ele. Estas operações restringem-se basicamente a produtos físicos e se dão primordialmente sob duas formas: indireta e direta (ROOT, 1994). Na exportação indireta, utiliza-se um intermediário localizado no próprio país da empresa e que efetivamente realiza a exportação. Já na exportação direta não se utiliza intermediário no país de origem, muito embora possam ser utilizados intermediários no país alvo ou de destino.

A segunda categoria de ligação ou operação em mercados internacionais diz respeito aos contratos. Segundo Root (1994) estes caracterizam-se primordialmente por constituírem veículos para transferência de tecnologia e habilidades, ao mesmo tempo que normalmente

criam oportunidades de exportação. De forma geral, ligações externas desta natureza constituem associações ou acordos contratuais entre duas companhias sendo uma estrangeira, e que envolvem a transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma para outra.

O terceiro modo de operação internacional refere-se às operações de investimento externo e envolve a propriedade de uma subsidiária no exterior (ROOT, 1994). Vale notar que as operações de investimento compreendem a posse de subsidiárias que podem variar desde simples escritórios comerciais, armazéns de distribuição, até unidades completas de produção e manufatura. Em termos mais específicos de propriedade e controle gerencial Root (1994) salienta que as subsidiárias internacionais poderiam ser classificadas como: *sole ventures*, em que toda a propriedade e investimento é da empresa matriz, ou ainda *joint ventures*, em que o controle e a propriedade são compartilhados entre a empresa matriz e uma ou mais empresas, normalmente estrangeiras.

Ainda que grande parte dos estudos em internacionalização, bem como a própria tipologia dos modos de operação internacional, enfatizem a internacionalização na direção de saída (*outward*), foi ressaltado anteriormente que a internacionalização compreende um processo de dois lados (entrada e saída). Neste sentido as operações que envolvem a internacionalização não estão restritas à direção de saída. Portanto parece importante o entendimento de que os modos de operação disponíveis a uma determinada organização também assumem tal característica ou seja, em relação a um país específico tal tipologia poderia ser entendida tanto na perspectiva de saída como na de entrada. Desenvolvendo este raciocínio, na direção de entrada, ao invés das operações de exportação, vinculam-se as importações. Entretanto, nesta perspectiva não se aplica a distinção entre operações diretas e indiretas. No caso, a importação indireta, por utilizar um intermediário localizado no próprio país da empresa, não atende a um dos requisitos fundamentais que caracterizam os negócios internacionais, ou seja conforme Toyne (1989) o de envolver atores sociais de países diferentes. Portanto as importações indiretas, embora aconteçam, seriam caracterizadas como operações domésticas.

Em relação às operações contratuais na perspectiva de entrada, entende-se o acesso e entrada de tecnologia e conhecimentos no país através de acordos entre empresas nacionais e estrangeiras. Já em termos dos investimentos internacionais realizados na direção de entrada (*inward*), visualiza-se a empresa nacional participando e fomentado *joint ventures* no território nacional. Vale ressaltar que não se aplicaria, no caso dos investimentos, a classificação *sole venture* como nas operações de saída, uma vez que, como na importação indireta, não é atendida a característica fundamental dos negócios internacionais que é o envolvimento de atores sociais de países diferentes.

Em termos do processo de internacionalização propriamente dito, diversos estudos fornecem evidência, com base nas diferentes formas de acesso aos mercados internacionais e seus diferentes níveis de comprometimento e envolvimento externo, que tal processo se desenvolve de forma evolutiva e seqüencial. Neste sentido estes estudos dão suporte aquela que ficou conhecida como corrente comportamental de internacionalização.

A premissa básica da corrente comportamental, desenvolvida inicialmente a partir do modelo de Uppsala na década de 70, é a de que o processo de internacionalização se desenvolve em estágios sucessivos, representando cada um deles, níveis mais altos de envolvimento e comprometimento internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE; 1977; 1990). Deste modo, segundo o modelo, o processo de internacionalização de uma empresa não exportadora, se inicia através de exportações via agente, passa para as exportações diretas, instala uma subsidiária de vendas no exterior e finalmente passa a produzir no exterior. Segundo Andersen (1993) a prerrogativa comportamental da internacionalização como um processo gradual e evolutivo, presente inicialmente no modelo de Uppsala, influenciou outros autores explicita ou implicitamente.

Na observação do autor, estudos como os de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota, (1982), entre outros, continuaram focalizando a seqüência de estágios de aprendizagem evolucionária, sendo que a principal diferença entre tais estudos e o modelo original de Uppsala, diz respeito ao número de estágios que compõem cada modelo e à descrição dada a cada um dos estágios.

Críticas relacionadas às teorias comportamentais de internacionalização direcionam-se ao fato de que, embora estas se tenham apresentado interessantes na década de 70, já não se apresentam suficientes para descrever o comportamento das empresas em um contexto de globalização. É o que sugerem Jarillo e Martinez (1991) ao observarem que apesar de ter funcionado nos anos 70, as teorias comportamentais não servem para representar o desenvolvimento internacional de empresas espanholas nos anos 80. Críticas nesta direção recaem sobre o fato de que o processo de internacionalização de inúmeras novas empresas não se têm dado em estágios ou, mais especificamente, têm eliminado alguns estágios (TURNBULL, 1987; WELCH e LOUSTARINEN, 1988). Além disso Andersen (1993) aponta lacunas no modelo pelo fato de não apresentar as condições sob os quais se inicia o processo de internacionalização. Segundo o autor não se explica “por que nem como o processo se inicia, bem como não são discutidas as condições ou a seqüência dos estágios” (ANDERSEN, 1993, p. 216).

As teorias comportamentais também têm sido criticadas por seu determinismo evolucionário (MELIN, 1992; ANDERSEN, 1993; TURNBULL, 1987). Segundo Reid (1983), não há razão que justifique por que as organizações deveriam se desenvolver através de um sistemático conjunto de estágios em sua internacionalização.

Johanson e Vahlne (1990) procurando defender a perspectiva comportamental, argumentam que esta se aplicaria melhor ao período inicial de internacionalização, argumento este, também defendido por outros autores como Morgan e Katsikeas (1997) e Bjorkman e Forsgren (2000). Entretanto autores como McDougall, Shane e Oviatt (1994), Oviatt e McDougall (1994; 1995) e Parker (1998) apontam evidências cada vez mais comuns de organizações cujos investimentos internacionais foram significativos desde sua fundação, implicando num processo de internacionalização que desafia as tradicionais teorias comportamentais.

Em termos gerais um aspecto relevante a ser notado e observado por Jones (1999), é que os estudos em internacionalização, em sua maioria, tendem a se concentrar em alguns tipos de atividades e ligações externas em detrimento do entendimento de que a internacionalização é um processo integral (holístico) inserido no próprio crescimento e desenvolvimento organizacional. A significativa ênfase em alguns modos específicos de operação internacional (como as exportações) têm resultado numa literatura fragmentada (JONES, 1999). Esta crítica se evidencia não só pelo fato de se enfatizar operações na direção de saída, como também por não se levar em conta ligações externas não abrangidas pelas categorias tradicionais da tipologia que envolve os modos de operação (importações, exportações, contratos e investimentos). Nesta direção tem-se em mente atividades de natureza exploratórias e promocionais como as visitas a empresas no exterior, missões comerciais, participação de feiras no exterior, envio de vendedores e divulgação de produtos no exterior, entre outras ligações externas que envolvem uma perspectiva mais ampla da internacionalização. A importância destas atividades na internacionalização justifica-se pelo fato de que podem estar relacionadas ao início deste processo a medida que servem como elementos fundamentais na formação de redes de contatos internacionais.

Finalmente é preciso ressaltar, ainda que entendimento tácito, que a internacionalização é indubitavelmente um processo (JONES, 1999). Logo a perspectiva natural para o entendimento da internacionalização é a de caráter longitudinal ou seja, a de um fenômeno que se desenvolve ao longo do tempo (WELCH e LUOSTARINEN, 1988).

## Procedimentos Metodológicos

A perspectiva de análise adotada neste estudo remete ao estudo de Jones (1999) e ao pressuposto de que a internacionalização compreende um fenômeno vinculado ao crescimento e desenvolvimento organizacional. Neste sentido a internacionalização é entendida com uma dimensão dos aspectos estratégicos da organização (MELIN, 1992). Com base neste entendimento as estratégias de internacionalização foram verificadas pela análise das ligações externas realizadas pelas organizações desde suas data de fundação.

Por ligações externas, entende-se as operações e atividades internacionais estabelecidas entre organizações de países diferentes. Considera-se que o processo de internacionalização efetivamente inicia-se com o estabelecimento de ligações externas. Apesar de que as ligações externas de natureza comercial sejam consideradas como o ponto inicial dos processos de internacionalização na maioria dos estudos realizados no campo, a partir das discussões teóricas anteriores e da importância de uma visão ampliada do processo de internacionalização, entende-se que a internacionalização não se inicia necessariamente pelo estabelecimento de uma ligação externa de natureza comercial, antes disso inicia-se com o estabelecimento de uma ligação externa que efetivamente tenha o potencial de provocar alterações estratégicas na organização<sup>1</sup>. Daí o fato de considerar-se as visitas a empresas, feiras entre outras atividades exploratórias e promocionais relevantes no processo de internacionalização.

Com o propósito de ampliar os conhecimentos sobre o processo e modos estratégicos de internacionalização, optou-se pelo desenvolvimento do estudo junto a organizações industriais do setor alimentício paranaense. A opção pela indústria alimentícia deu-se em virtude da intensidade de pressões competitivas no setor após a abertura e estabilização econômica no Brasil nos anos 90, bem como pela representatividade deste setor na balança comercial paranaense.

O delineamento utilizado é do tipo levantamento (*survey*) com corte transversal e verificação longitudinal, sendo 2003 o ano base de referência. A possibilidade de unir estudos de corte transversal com a verificação longitudinal é apontada por Babbie (1999) na medida em que os respondentes fornecem dados relevantes para questões que envolvem processo ou mudança, como no caso da internacionalização. O nível de análise considerado é organizacional, e a unidade de análise os dirigentes do nível estratégico das organizações industriais do setor alimentício paranaense.

A população de pesquisa foi definida pelas empresas produtoras de alimentos com 20 ou mais empregados localizadas no Estado do Paraná, inscritas no cadastro da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS da Delegacia Regional do Trabalho do Paraná. Sob tais critérios, a moldura de amostragem foi composta por 448 empresas. Optou-se pelo envio do questionário para todas as empresas da população. O procedimento de amostragem foi definido por adesão. Ao final dos procedimentos de coleta dos dados primários, envio e cobrança dos questionários, a amostra de pesquisa foi composta por 52 organizações respondentes.

O questionário foi construído de forma a incorporar os conceitos e noções relativos a internacionalização discutidos na revisão da literatura. No questionário foram listadas 33 diferentes formas de ligações externas distribuídas em dez categorias: i) ligações externas exploratórias; ii) ligações externas promocionais no Brasil; iii) ligações externas promocionais no exterior; iv) ligações externas de exportação indireta; v) ligações externas de exportação direta; vi) ligações externas contratuais de saída; vii) ligações externas de

<sup>1</sup> Alterações ou mudanças estratégicas podem ser entendidas em termos de escopo, idéia de negócio, orientação da ação, princípios organizacionais, natureza do trabalho, valores e normas, entre outras (MELIN, 1992).

investimento na perspectiva de saída; viii) ligações externas de importação direta; ix) ligações externas contratuais de entrada; x) ligações externas de investimento na perspectiva de entrada. No questionário, além de indicar se a empresa havia ou não efetivado alguma das ligações externas listadas, solicitou-se que, no caso de resposta afirmativa, o respondente registrasse também o ano em que tal ligação externa foi realizada pela primeira vez.

O tratamento dos dados primários relativos à internacionalização das empresas, desenvolveu-se no sentido de identificar e agrupar empresas com ações estratégicas de internacionalização similares. Os procedimentos metodológicos e analíticos nesta direção fundamentaram-se no seguinte conjunto de informações: a) data de fundação da empresa; b) ligações externas de entrada e saída realizadas pelas empresas; e c) ano em que as ligações externas realizadas aconteceram pela primeira vez.

Num primeiro momento, procurou-se o apoio da análise de *cluster* provida por pacotes estatísticos<sup>2</sup> para a consecução desta tarefa. Entretanto, tal investida mostrou-se infrutífera face à necessidade de se produzirem análises de eventos em que variáveis de natureza nominal e intervalar fossem contempladas simultaneamente. Diante de tais limitações, optou-se pela organização, manipulação e análise qualitativa dos dados nesta fase.

O tratamento qualitativo dos dados com o objetivo de descrever e identificar grupos estratégicos de internacionalização nas indústrias de alimentos seguiu as prerrogativas do trabalho desenvolvido por Jones (1999) em face de limitações estatísticas similares. Neste sentido, o tratamento dos dados apresentado a seguir tem por base as sugestões e orientações da autora.

A primeira etapa de análise compreendeu a criação de uma planilha em que se contemplaram as ligações externas de saída e entrada realizadas pelas empresas da amostra, bem como o ano em que estas foram realizadas. A partir disto, organizaram-se as ligações externas das empresas em seqüência, da mais antiga até a mais recente.

Convencionou-se que cada ano em que se verificasse a realização de ligações externas seria considerado um evento em seu processo de desenvolvimento internacional. Cada um destes eventos poderia contemplar uma ou mais ligações externas. Assim, hipoteticamente, em seu primeiro evento internacional determinada organização poderia ter realizado uma visita a feira no exterior e uma importação e posteriormente, em um evento (ano) subsequente, poderia ter exportado diretamente e enviado vendedores ao exterior.

Uma vez que as datas relativas à realização dos eventos diferiam de empresa para empresa, converteram-se estas datas em intervalos de tempo tendo como ponto de partida o ano de fundação da empresa. Assim, se uma empresa fundada em 1960, tivesse estabelecido seu primeiro evento internacional em 1990, registravam-se 30 anos como intervalo de tempo para realização do primeiro evento. Subseqüentemente o intervalo de tempo do segundo evento era relativo à diferença entre o ano do segundo e do primeiro evento. Neste sentido, os intervalos de tempo entre um evento e outro correspondem aos períodos de tempo em que as empresas não realizaram nenhum tipo de ligação externa novo. Noutro sentido, somando-se os intervalos de tempo poderia ter-se a noção do período total de tempo durante o qual se desenvolveu o processo de internacionalização da organização.

Neste estágio de análise, já era possível perceber que existiam similaridades nos dados. Constatou-se, *a priori*, que um grupo de empresas não havia formado nenhum tipo de ligação externa ou que, em outras palavras, se constituía em um grupo não internacionalizado e que posteriormente foi denominado grupo doméstico.

O trabalho de reorganização dos dados desenvolveu-se até que os grupos estratégicos de internacionalização se tornaram claros. Os principais critérios utilizados na identificação dos grupos foram: a) número total de ligações externas realizada pela empresa; b) número de

---

<sup>2</sup> Utilizou-se, para tanto, a análise de cluster do SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

eventos em que as ligações externas foram conduzidas; c) intervalos de tempo entre os eventos de internacionalização; d) direção das ligações (entrada/saída); e) tipo e complexidade das ligações externas combinadas em cada evento.

Assim como ressaltou Jones (1999) em seu trabalho, até este estágio a análise dos dados foi realizada com a exclusividade de técnicas qualitativas sem a força de estatísticas da análise de *cluster*, sendo que a classificação indutiva dos dados em primeira instância possui apenas o suporte teórico e empírico da literatura. Posteriormente, os agrupamentos que emergiram desta análise foram submetidos aos testes estatísticos apropriados a fim de verificar a significância estatística das diferenças na internacionalização das organizações que formam cada um dos grupos identificados.

Considerando o número relativamente baixo de casos que compuseram a amostra, bem como a própria amostragem por adesão, optou-se por utilizar provas estatísticas de natureza não paramétrica. Cabe observar que, em virtude da natureza não probabilística relativa ao procedimento de amostra por voluntários, as constatações e resultados aplicam-se exclusivamente às organizações que compõem a amostra. Além disso, considerando o instrumento de coleta de dados, ressalta-se que este se sujeita ao entendimento das questões pelo respondente, além do fato de perder-se o controle sobre quem efetivamente responde ao questionário, bem como a acuracidade da memória corporativa em relação as datas em que as ligações externas foram realizadas pela primeira vez.

Aponta-se ainda que a classificação dos grupos estratégicos de internacionalização é substancialmente ampla. Deste modo, é possível se perceber algumas distinções e especificidades existentes entre organizações de um mesmo grupo que, em estudos posteriores, poderão ser trabalhados como classificações estratégicas distintas.

### **Análise e Interpretação dos Dados**

Considerando a análise das ligações externas e os critérios metodológicos de análise previamente estabelecidos, três grupos estratégicos amplos de internacionalização foram identificados na amostra a partir dos quais propôs-se sua classificação segundo a seguinte tipologia: grupo de atuação doméstico, grupo de internacionalização relutante e grupo de internacionalização ativa.

**Tabela 1 – Frequências Relativas das Ligações Externas de Saída e Entrada dos Grupos e Teste  $\chi^2$  de Pearson**

Atividade/Ligação externa	Grupos			Teste	Sig.
	Doméstico (n=18)	Relutante (n=14)	Ativo (n=20)	Pearson $\chi^2$	(P)
<b>LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA</b>					
<b>Exploratórias</b>					
Visitou empresas no exterior	0,0%	42,9%	95,0%	11,504	0,001
Visitou feira no exterior	11,1%	28,6%	95,0%	16,605	0,000
<b>Promocionais no Brasil</b>					
Part. rodadas de neg. internacional	0,0%	21,4%	75,0%	9,487	0,002
Part. missão comercial	0,0%	21,4%	70,0%	7,771	0,005
<b>Promocionais no exterior</b>					
Part. feira com <i>stand</i>	0,0%	14,3%	70,0%	10,261	0,001
Enviou vendedores p/ exterior	0,0%	7,1%	65,0%	11,381	0,001
Propaganda no exterior	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
<b>Comerciais Indiretas</b>					
Exportou via <i>trading company</i>	0,0%	38,5%	70,0%	3,927	0,048
Exportou via outro intermediário bras.	0,0%	28,6%	55,0%	2,333	0,127
Exportou via consórcio	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
<b>Comerciais Diretas</b>					
Exportação direta	0,0%	14,3%	80,0%	14,275	0,000
<b>Contratuais</b>					
Estabeleceu representante no exterior	0,0%	0,0%	65,0%	14,733	0,000
Desenvolveu produto p/ exterior	0,0%	7,1%	50,0%	6,911	0,009
Teve a produção contratada p/ emp. est.	0,0%	7,1%	25,0%	1,807	0,179
Alugou espaço/armazém no exterior	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Licenciou tecnologia p/ exterior	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
<b>Investimento direto</b>					
Estabeleceu escritório de venda	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Adquiriu implantou unidade de produção	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
Estabeleceu franquia/loja própria	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
<i>Joint Venture</i> para und. de produção no exterior	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
<b>LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA</b>					
<b>Comerciais Diretas</b>					
Importou máq./equip. diretamente	0,0%	21,4%	55,0%	3,832	0,050
Importou produtos p/ comercialização	0,0%	7,1%	50,0%	6,911	0,009
<b>Contratuais</b>					
Cont. produção de empresa no exterior	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
Cont. serviços técnicos de emp. no ext.	0,0%	7,1%	25,0%	1,807	0,179
Firmou contrato de parceria c/ forn. est.	0,0%	0,0%	20,0%	3,173	0,075
Firmou cont. de rep. de emp. estrang.	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Licenciou tecnologia de emp. estrang.	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
Contratou desenvolvimento de produto	0,0%	0,0%	25,0%	4,103	0,043
Contratou funcionários no exterior	0,0%	0,0%	25,0%	4,103	0,043
Cont. treinamento de RH no exterior	0,0%	0,0%	20,0%	3,173	0,075
Cont. financiamento/crédito no exterior	0,0%	7,1%	30,0%	2,632	0,105
<b>Investimento Direto</b>					
Recebeu investimentos de emp. est.	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
<i>Joint Venture</i> para criação/aquisição emp. no Brasil	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: O teste  $\chi^2$  de Pearson refere-se às distribuições de frequência entre os grupos relutante e ativo.

Na Tabela 1 são apresentadas as distribuições de frequência das ligações externas respectivamente realizadas pelas organizações que compuseram cada um dos três grupos em análise. Vale notar que as ligações externas foram agrupadas em atividades segundo sua natureza e complexidade, bem como em relação a direção da internacionalização ou seja de saída ou entrada. Apresenta-se também o teste de *Qui-quadrado* ( $\chi^2$ ) de *Pearson* para as ligações externas realizadas entre os grupos relutante e ativo. A hipótese testada refere-se à significância das diferenças entre as frequências da realização das ligações externas entre os grupos.

### Grupo de atuação doméstica

Na Tabela 1 observa-se a existência de um grupo de empresas sem envolvimento internacional (18 casos). Tais empresas apresentam um modo de atuação estratégico com foco exclusivamente no mercado nacional brasileiro (doméstico). Conforme apresenta-se na Tabela 2, dos 18 casos que compõem o grupo, 14 deles se referem a empresas de pequeno porte, fundadas em média no início da década de 80.

A existência de um grupo de empresas sem envolvimento internacional, embora não agregue conhecimentos sobre as estratégias de internacionalização, tornou-se interessante a medida que serviu de comparação com os demais grupos em análises posteriores.

**Tabela 2 – Características Distintivas entre os Grupos**

Indicadores		Grupos				Teste realizado	Valor	Sig. P
		Doméstico	Relutante	Ativo				
				A	B			
Idade média	n =	18	14	7	12	<i>Mann-Whitney</i> entre subgrupos ativo A/B	8,00	0,004
	média =	<b>23,88</b>	<b>16,28</b>	<b>12</b>	<b>36,5</b>			
	mediana =	17	13,5	11	38			
	dp =	20,18	12,34	13,8	7,4			
	cv =	0,84	0,75	0,87	0,20			
Porte	Pequeno (n) =	14	11	4		<i>Kruskal-Wallis</i>	20,624	0,000
	Médio (n) =	3	3	5				
	Grande (n) =	1	0	11				
Número de eventos internacionalizantes	n =	-	14	7	12	<i>Mann-Whitney</i> entre subgrupos ativo A/B	35,500	0,592
	média =	-	<b>2,14</b>	<b>6,28</b>	<b>7,33</b>			
	mediana =	-	2	5	8			
	dp =	-	0,86	4,02	2,67			
	cv =	-	0,40	0,64	0,36			
Intervalo (anos) entre fundação e 1 <sup>o</sup> ligação externa	n =	-	13	7	12	<i>Mann-Whitney</i> entre subgrupos ativo A/B	0,000	0,000
	média =	-	<b>11,46</b>	<b>3</b>	<b>20,4</b>			
	mediana =	-	8	3	20,4			
	dp =	-	10,41	1,15	6,63			
	cv =	-	0,90	0,38	0,32			

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Distribuição de frequência do porte para subgrupos ativo: A (P=3; M=1; G=3) B (P=1; M=3; G=8).

### Grupo de atuação relutante

O grupo relutante foi constituído pelas empresas que, ao contrário das empresas domésticas, apresentaram ligações externas. Por outro lado, apesar do envolvimento internacional observou-se que as empresas deste grupo apresentam estratégia de internacionalização caracterizada por viés de baixo comprometimento e envolvimento internacional. Em outras palavras, o envolvimento destas empresas é relutante, uma vez que

limita-se as atividades comerciais realizadas predominantemente através de empresas intermediárias tais como *trading companies*, agentes de exportação, entre outros. Empresas deste grupo, com poucas exceções, não realizaram ligações externas de maior envolvimento e comprometimento como a própria exportação direta, as atividades contratuais e de investimento direto no exterior.

É relevante observar que as organizações do grupo relutante, podem ser assim denominadas pelo fato de também apresentarem poucos eventos internacionais em seu processo de expansão internacional. Conforme se observa na Tabela 2, o número médio de eventos no processo de internacionalização destas empresas é igual a dois. No caso, o número relativamente baixo de eventos internacionalizantes impossibilitou análises mais aprofundadas.

É importante notar que, em média, as empresas relutantes foram fundadas em meados da década de 80 (vide Tabela 2) e levaram em média 11,4 anos para estabelecer a primeira ligação externa. Ao se considerar o ano de fundação das empresas relutantes e o ano da realização da primeira ligação externa realizada pelas mesmas, verifica-se que nenhuma destas ligações ocorreu antes da abertura comercial promovida pelo governo Collor em 1990. Considerando as alterações ocorridas no contexto ambiental nacional ao longo dos anos 90, em que pese a maior abertura comercial, observa-se que tais mudanças ampliaram as possibilidades de internacionalização das indústrias de alimentos.

Em relação ao porte das empresas do grupo relutante vale notar que, assim como as empresas do grupo doméstico, predomina o pequeno porte (11 casos).

### **Grupo de atuação ativa**

As empresas do grupo ativo foram assim denominadas pelo fato de apresentarem ligações externas de maior envolvimento e comprometimento que o grupo relutante, e neste sentido também apresentam maior nível de atividades e eventos relacionados a expansão internacional. De forma geral, trata-se de uma classificação ampla uma vez que podem ser observadas distinções e nuances entre as empresas que compõem o grupo.

A observação da Tabela 1 deixa transparecer algumas características da estratégia de internacionalização das empresas deste grupo. Primeiro que o escopo de ligações externas do grupo ativo é significativamente mais amplo que o do grupo relutante. Segundo que a direção estratégica da internacionalização é predominantemente a de saída. Terceiro que o modo de entrada e operação predominante no grupo é a exportação direta apoiada por atividades promocionais como o envio de vendedores ao exterior, participação em feiras, missões comerciais, estabelecimento de contratos de representação, entre outros. Vale ressaltar que ao se apontar a exportação direta enquanto modo predominante de acesso e operação internacional, não necessariamente se entende que isto seja unanimidade no grupo. Como se pode observar na própria Tabela 1, há empresas com unidades de produção no exterior (IDE) ou ainda que estabeleceram *joint ventures* com empresas estrangeiras e, neste sentido evidenciam lógicas estratégicas de acesso no mercado externo distintas da predominante no grupo ativo. Em outras palavras, é possível que a perspectiva estratégica de internacionalização destas empresas esteja mais fortemente vinculada a lógica de multinacionalização do que simplesmente à estratégia comercial exportadora predominante no grupo ativo. Tais nuances estratégicas não puderam ser aprofundadas devido ao número relativamente reduzido de empresas que compuseram a amostra.

Em média as empresas do grupo ativo realizaram seis a sete eventos internacionalizantes. Portanto, quando se promove a tabulação cruzada entre as ligações externas efetivadas pelas organizações deste grupo nos sete primeiros eventos internacionais, percebe-se que atividades mais simples que envolvem menos custos e riscos e por

consequência de menor comprometimento e envolvimento como as ligações exploratórias, comerciais indiretas de saída, comerciais diretas de entrada e promocionais realizadas no Brasil ocorreram predominantemente nos primeiros três eventos do processo de internacionalização. Tal constatação é mais evidente quando se observa a coluna destacada na Tabela 3 na qual se apresenta o somatório das frequências das atividades nos três primeiros eventos internacionalizantes realizados. Ainda considerando a coluna destacada, observa-se que atividades de maior complexidade e que de certa forma implicam em maior comprometimento com a internacionalização ocorrem com maior frequência a partir do terceiro evento internacional.

Em primeiro lugar as constatações anteriores evidenciam que o conjunto das cinco atividades internacionais listadas em primeiro lugar na Tabela 3 representam pontos de partida da internacionalização destas empresas. Nesta direção merece destaque o papel das atividades exploratórias como as visitas a feiras e empresas no exterior em que 70% das observações são verificadas até o segundo evento. Em segundo lugar, constata-se que a estratégia de internacionalização das empresas deste grupo se desenvolveu de forma gradual, e neste sentido são corroboradas as expectativas teóricas da literatura de internacionalização de natureza comportamental. Verificou-se que, nos primeiros eventos as empresas deste grupo realizam ligações externas de menor risco e envolvimento como por exemplo as atividades comerciais indiretas para então passarem a contemplar a realização de atividades mais complexas e de maior comprometimento como é o caso das atividades comerciais diretas, contratuais e promocionais no exterior.

**Tabela 3 – Eventos e Atividades Internacionais do Grupo Ativo**

Atividades internacionais	Eventos								Totais	
	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	$\Sigma^{1-3}$	4 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	%	Obs.
Exploratórias (S)	33,3%	37,0%	18,5%	88,8%	3,7%		3,7%	3,7%	100,0%	27
Com. indiretas (S)	37,5%	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%		25,0%		100,0%	16
Com. indireta (E)	20,0%	40,0%		60,0%	20,0%		20,0%		100,0%	5
Com. direta (E)	26,7%	26,7%	6,7%	60,1%		20,0%	20,0%		100,0%	15
Promocionais no Brasil (S)	10,5%	15,8%	31,6%	57,9%	26,3%	5,3%	5,3%	5,3%	100,0%	19
Com. direta (S)	9,1%	18,2%		27,3%	27,3%	9,1%	18,2%	18,2%	100,0%	11
Promocionais no exterior (S)	5,9%	11,8%	17,6%	35,3%	23,5%		23,5%	17,6%	100,0%	17
Treinamento (S)		14,3%		14,3%	42,9%	42,9%			100,0%	7
Contratuais (S)	20,0%	13,3%	6,7%	40,0%	6,7%		26,7%	26,7%	100,0%	15
Contratuais (E)	11,8%	11,8%	17,6%	41,2%	11,8%	23,5%	5,9%	17,6%	100,0%	17
Investimento (S)							100,0%		100,0%	1
Investimento (E)	50,0%			50,0%	50,0%				100,0%	2

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Os percentuais representam as atividades internacionais e eventos observadas em 15 empresas<sup>3</sup>.

Em termos da velocidade para o início do processo de internacionalização, intervalo de tempo entre a data de fundação da empresa e a primeira ligação externa, percebeu-se a existência de dois subgrupos dentro do grupo ativo. No caso, sete empresas (subgrupo A) apresentaram intervalo de tempo entre a data de fundação e a data da primeira ligação externa inferior a cinco anos (média de 3 anos), enquanto a média do subgrupo composto pelas demais empresas do grupo (subgrupo B) é de 20,4 anos<sup>4</sup>. Questionou-se neste sentido o

<sup>3</sup> Os dados das outras cinco empresas que formam o grupo não estavam completos e foram excluídos desta análise.

<sup>4</sup> As diferenças do intervalo médio em anos para o início da internacionalização entre os subgrupos foi significativa com Mann-Whitney U = 0,000 e p = 0,000.

porquê destas empresas terem se internacionalizado de forma mais rápida? Tal questionamento tornou-se ainda mais pertinente, uma vez que se verificou que após o início do processo de internacionalização a velocidade do processo (intervalo de tempo entre os eventos) não apresentou diferenças significativas.

A explicação para as diferenças encontradas no intervalo de tempo inicial de internacionalização entre os dois subgrupos apóia-se na data de fundação destas empresas, ou seja, as empresas do subgrupo cujo processo de internacionalização apresentou-se mais lento são significativamente mais velhas. Verificou-se que todas foram fundadas antes de 1980. Em contrapartida, as empresas do subgrupo cujo início do processo de internacionalização foi mais rápido, com exceção a duas empresas, foram fundadas após 1990<sup>5</sup>. Tal constatação sugere mais uma vez a influência do contexto ambiental sobre as empresas do grupo ativo assim como também foi verificada sobre as empresas do grupo relutante. Entende-se que as empresas fundadas a partir de 1990 se depararam com um contexto ambiental mais favorável à internacionalização, com reduzidas pressões regulativas governamentais sobre este processo e, além disto, imersas num contexto substancialmente mais competitivo face à entrada de concorrentes estrangeiros. Daí justifica-se a maior velocidade constatada para o início da internacionalização. Em contrapartida, as empresas com fundação anterior a 1990 desenvolveram-se sob o contexto ambiental caracterizado pelo protecionismo, regulações ao comércio internacional, elevando grau de burocratização e escassa infra-estrutura de apoio ao comércio internacional. Neste sentido, também se justifica a partir deste contexto ambiental o intervalo de tempo maior que estas empresas apresentam para iniciar o processo de internacionalização. Por outro lado, uma vez iniciado o processo de envolvimento internacional, as diferenças relativas ao tempo entre os eventos de internacionalização entre estes subgrupos desaparece já a partir do segundo evento internacionalizante.

Finalmente vale ressaltar que em termos de porte as empresas do grupo ativo são predominantemente de grande porte (11 casos) e médio porte (5 casos). Este fato sugere de certa forma que a medida que as empresas crescem e se desenvolvem em termos de tamanho e porte de recursos, ampliam o envolvimento internacional e assim corroboram a vinculação apontada por Jones (1999) entre internacionalização e crescimento organizacional.

### **Considerações finais**

A análise das ligações externas das empresas que compuseram a amostra deste estudo evidenciou importantes constatações sobre as estratégias de internacionalização das indústrias do setor alimentício no Estado do Paraná. Em primeiro lugar verificou-se a existência de três grupos estratégicos relativamente homogêneos em relação ao processo de internacionalização. O primeiro foi composto por empresas sem envolvimento internacional e com foco no mercado doméstico. O segundo, com estratégia internacional de natureza relutante, caracterizou-se por apresentar ligações externas de natureza comercial indireta e pouco comprometimento e envolvimento internacional. O terceiro grupo, apresentou processo de internacionalização ativo com foco nas exportações diretas apoiadas por atividades promocionais e maior comprometimento com o mercado internacional.

Em segundo lugar, observou-se que o processo de internacionalização das empresas com maior envolvimento e comprometimento internacional (grupo ativo) desenvolveu-se com perspectiva estratégica gradual na qual num primeiro momento foram realizadas ligações externas de menor custo e risco para então, a partir destas, se desenvolverem ligações de maior custo, risco e comprometimento internacional. Tal constatação vem de alguma forma corroborar as expectativas teóricas de grande parte da literatura teórica em

---

5 A diferença de idade entre estes dois subgrupos é significativa ao nível 0,01 com  $p = 0,004$  sob o teste não paramétrico Mann-Whitney U (8,000)

internacionalização, principalmente as de natureza comportamental. Por outro lado, apesar das estratégias de internacionalização se desenvolverem com base em uma lógica gradual, obtiveram-se poucas evidências sobre uma seqüência predeterminada de ligações externas no decorrer do progresso internacional das empresas. Em outras palavras, ao efetivar eventos internacionais, as empresas combinam diversos tipos de ligações externas sendo que em alguns casos foram realizadas ligações externas de entrada, e em outros as empresas partiram diretamente para ligações externas de saída. Desta forma, entende-se que embora as estratégias de internacionalização tenham se desenvolvido de forma gradual, variações na combinação de ligações externas ocorrem ao longo do processo. Contudo, ficou evidente que as ligações exploratórias e promocionais como visitas feiras, empresas, missões comerciais, entre outros constituem elo fundamental para o início do processo de internacionalização. Logo, tais ligações revelam-se pontos de partida no processo de internacionalização a medida que servem como meios para o estabelecimento de redes de comunicação internacional e o acesso a oportunidades no exterior que impellem o próprio envolvimento internacional. Logo, estabelecem elementos para o desenvolvimento de programas e ações governamentais direcionadas a internacionalização das empresas nacionais.

Uma terceira constatação ressaltada na análise apontou para a concentração estratégica da internacionalização nas atividades comerciais. No caso, tanto as empresas do grupo relutante como do grupo ativo revelaram modos comerciais de internacionalização em que predominam a exportação e a importação. As atividades contratuais e de investimento direto ainda que ocorram, são raras. É o caso por exemplo dos acordos de licenciamento de tecnologia, *joint ventures* e unidades de produção no exterior. Da mesma forma não é comum no setor o desenvolvimento de atividades internacionais de natureza cooperativa como por exemplo, os consórcios de exportação. Tais evidências sugerem não só a necessidade do fomento de estratégias cooperativas, uma vez que poderiam contribuir com a superação das barreiras que envolvem a internacionalização de empresas de menor porte, bem como introduzem o debate sobre os fatores que condicionam o envolvimento e o comprometimento das organizações com o processo de internacionalização. Neste sentido tem-se em mente a necessidade de se aprofundar os estudos sobre os fatores que condicionam as organizações abandonarem estratégias de internacionalização relutante e engajarem-se num processo de internacionalização ativo. Ou ainda como observou Andersen (1993) os elementos e fatores que envolvem a dinâmica do processo de internacionalização.

Nesta direção, em quarto lugar, mesmo não sendo foco principal do estudo, a análise e caracterização das estratégias de internacionalização das indústrias de alimentos paranaenses apontou para a importância e os impactos do contexto ambiental sobre as mesmas. No caso, observou-se que até 1990, as pressões regulativas do Estado sobre o comércio exterior restringiram tanto o acesso, como o desenvolvimento internacional das empresas. Empresas com data de fundação anterior a 1990, apresentaram baixo ou nenhum envolvimento internacional até este ano. Neste sentido, caso se realizasse um estudo como este, antes de 1990, menos de 10% das empresas amostradas teria algum tipo de envolvimento internacional efetivo. Em contrapartida, verificou-se que empresas fundadas a partir de 1990 se engajam ou iniciam o processo de internacionalização mais cedo. Em outras palavras, estas constatações deixaram transparecer que as mudanças e características ambientais no contexto nacional tiveram papel fundamental na internacionalização das organizações em estudo. Por outro lado, se as mudanças e pressões ambientais que favoreceram a internacionalização atuaram indistintamente sobre todas as organizações do setor alimentício, pergunta-se: por que algumas empresas não se internacionalizaram e apresentam estratégia de atuação exclusivamente para o mercado doméstico?

De forma geral os questionamentos anteriores carecem de estudos mais aprofundados. As evidências levantadas deixam transparecer que o envolvimento internacional está

intimamente associado ao processo de crescimento organizacional. Isto, haja visto que as empresas de menor porte não possuem envolvimento internacional enquanto empresas de maior porte possuem maior envolvimento.

Portanto, parece importante desenvolver-se a lógica explicativa relativa as estratégias de internacionalização descritas neste estudo. Neste sentido o desenvolvimento de estudo comparativo de casos entre organizações representativas de cada um dos grupos estratégicos identificados deverá proporcionar maiores esclarecimentos sobre a lógica estratégica das empresas em questão. Além disso, sugere-se a replicação do estudo no setor alimentício nacional, uma vez que a ampliação do tamanho da população deverá facilitar a formação de uma amostra maior favorecendo o uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas bem como a possibilidade de classificações mais precisas e homogêneas de internacionalização. Da mesma forma a replicação do estudo sob a perspectiva longitudinal deverá sobrepor limitações relativas à ausência de memória corporativa suscetíveis ao delineamento de pesquisa utilizado neste estudo.

### Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 209-31, 1993.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-98, Spring/Summer 1977.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, November 1980.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.
- JARILLO, J. C.; MARTÍNEZ, J. I. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSON, L.G.; STYMME, B. (Eds.). **Corporate and industry strategies for europe**. New York: Elsevier Science Publishers, 1991.
- JOHANSON. J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON. J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, October 1975.
- JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 15-41, 1999.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 3, p. 517-551, 1996.

MCDougALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

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

MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C. S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. **Management Decision**, v. 35, n. 1, p. 68-78, 1997.

OVIATT, B. M.; McDougALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-61, 1994.

\_\_\_\_\_. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

REID, S. D. The decision-maker and export entry expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, p. 101-112, Fall 1981.

\_\_\_\_\_. Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. **International Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 44-56, 1983.

ROCHA, A. M. C. da; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. de J. Inward-outward internationalization patterns in two Brazilian industries. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

TOYNE, B. International exchange: a foundation for theory building in international business. **Journal of International Business Studies**, p. 1-17, Spring 1989.

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: REID, S. D.; ROSSON, P. J. (Eds.). **Managing export entry and expansion**. New York: Praeger, 1987.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

\_\_\_\_\_. Inward-outward connections in internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 1, p. 44-56, 1993.