

# ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA IBQ BRITANITE SOB A ÓTICA DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

**Anieli Ebling Bulé**  
anieli.bule@hotmail.com  
UFSM

**Cristiano Couto do Amarante**  
criscoutodoamarante@bol.com.br  
UNICRUZ

**Fábio Dal-Soto**  
fsoto@unicruz.edu.br  
UNICRUZ

**Juliano Nunes Alves**  
jualves@unicruz.edu.br  
UNICRUZ/UFSM

**Resumo:** O processo de internacionalização de empresas tem se processado de diversas formas e em diferentes contextos. Dentre os modelos que orientam e explicam os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado internacional, este estudo centra-se na perspectiva comportamental das teorias de internacionalização. O objetivo principal deste trabalho é analisar, à luz dos pressupostos teóricos da abordagem comportamental, o processo de internacionalização da IBQ Britanite, líder no mercado brasileiro de explosivos civis e na prestação de serviços em desmonte de rochas. Logo, o estudo caracteriza-se pelo viés qualitativo, realizado por meio de um estudo de caso único que responde a cinco questões básicas do processo de internacionalização: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. Os resultados mostram que o processo de internacionalização da IBQ Britanite partiu de vantagens obtidas no mercado doméstico e de restrições de crescimento nesse mercado. Ao longo de sua trajetória internacional, a empresa avançou gradualmente na atividade exportadora e também para estágios de maior comprometimento com o mercado externo através de joint-ventures e subsidiária de produção.

**Palavras Chave:** Internacionalização - comportamental - empresas brasileiras - -

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem ocorrido de diversas formas e em diversos setores. Países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, entre outros, demonstram evoluções qualitativas e quantitativas em relação ao processo de internacionalização das empresas por meio do envolvimento gradual ou acelerado com o mercado externo. Apesar de enfrentarem várias dificuldades, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado capacidade de competir em mercados globais (ROCHA; ARKADER, 2002).

Em termos gerais, os países emergentes, como China, Índia, México, Brasil, Turquia, Coreia do Sul, entre outros, têm apresentado importantes avanços por um conjunto de fatores, como rápido desenvolvimento econômico, liberalização de mercado, industrialização, modernização e urbanização. No caso brasileiro, o país oferece grandes oportunidades de investimentos devido ao crescimento da classe média, à riqueza dos recursos naturais e ao rápido desenvolvimento econômico. Por outro lado, o Brasil é marcado por algumas condições específicas desfavoráveis, como em relação à educação, à presença global das empresas brasileiras e ao ambiente de negócios (CAVUSGIL; KARDES, 2013).

Em função disso, a inserção do Brasil no cenário internacional tem sido tema relevante para muitos pesquisadores brasileiros. O relatório de 2003 da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), chamou a atenção para os países emergentes, em destaque, ao seu potencial de desenvolvimento e à importância crescente na definição das regras do jogo internacional. Isso atraiu para esses países o olhar do mundo acadêmico, empresarial e dos organismos governamentais (FLEURY; FLEURY, 2007). De forma análoga, a atuação externa das empresas brasileiras tem despertado especial atenção nos últimos anos em função das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de superávit comercial, o que tem se constituído num dos principais pilares de sustentação da política macroeconômica brasileira (GRINGS; RHODEN, 2005).

Do lado empresarial, a internacionalização tem sido enfrentada de diversas formas pelos brasileiros. Em destaque, os caminhos percorridos pelas empresas brasileiras em direção aos mercados externos formam um conjunto de experiências e orientam as decisões futuras no processo de internacionalização, através de envolvimento mais tímidos ou de maior comprometimento com o estrangeiro. Nesse sentido, inúmeros pesquisadores têm envidado esforços na explicação desses movimentos através dos campos econômico e organizacional ou comportamental.

É nesse contexto que a internacionalização e o entendimento sobre o seu processo são abordados neste estudo. A partir disso, o objetivo deste trabalho é analisar, à luz dos pressupostos teóricos da abordagem comportamental, o processo de internacionalização da IBQ Britanite, a qual atua no mercado de explosivos civis e acessórios de detonação para o desmonte de rochas. A IBQ Britanite é uma empresa brasileira, líder no mercado doméstico em seu segmento de atuação, com atividades comerciais internacionais há mais de vinte anos. Portanto, a seguinte questão de pesquisa orienta o estudo: como a empresa brasileira IBQ Britanite desenvolve o seu processo de internacionalização?

A seguir, apresentam-se as principais abordagens e teorias sobre o tema, com destaque para a perspectiva comportamental, e o modelo de internacionalização explorado neste estudo. Na sequência, a metodologia é apresentada, e o caso da empresa em questão é analisado com base nos pressupostos teóricos da abordagem comportamental e organizado em cinco questões básicas: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades.

Por fim, as conclusões, limitações e indicações de pesquisas futuras são tecidas no intuito de contribuir para o avanço dos estudos na área.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por diversos autores e sob perspectivas variadas. Mesmo assim, essas teorias podem ser categorizadas em duas abordagens principais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004; NEUMANN; HEMAIS, 2005):

- a) econômica: integrada por teorias que examinam a organização da produção, do investimento e do comércio internacionais. Concentra-se em agregados macroeconômicos, na organização industrial e em fenômenos microeconômicos considerados altamente objetivos. Nessa linha de pesquisa, prevalecem as soluções (pseudo) racionais para as questões do processo de internacionalização, a fim de maximizar os retornos econômicos; e
- b) organizacional ou comportamental: com foco no comportamento organizacional dentro da firma para enfrentar o mercado internacional e originada nos chamados “modelos de estágios”; centrada no tomador de decisão e no comportamento organizacional através de variáveis mais subjetivas. Nesse enfoque, o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, os quais buscam a redução dos riscos nas decisões sobre onde e como expandir.

A abordagem econômica é composta por diversas teorias, dentre elas: a) teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966), desenvolvida nos quadros de referência da organização industrial e da tecnologia como variável macroeconômica, com o objetivo prioritário de explicar como um padrão de exportação, importação e produção no exterior poderia se modificar durante o ciclo de vida de um produto; b) teoria do poder de mercado de Hymer (1972), com base na teoria da firma e na organização industrial, que sugere a firma como um agente para o poder de mercado e conluio; c) teoria de internalização de Buckley e Casson (1998), com origens nas teorias da firma e dos custos de transação, estabelecendo que as imperfeições de mercado são fontes de custos de transação e podem ser minimizadas através da internalização da produção, o que determina o crescimento da firma; e d) paradigma eclético de produção de Dunning (1980), que busca integrar as teorias da firma, organização industrial e realidade macroeconômica, com o objetivo de delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma através de vantagens diferenciais sobre os competidores, as quais podem ser de propriedade, localização e/ou internalização.

Já a abordagem comportamental está basicamente representada por três teorias, a saber: a) Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), fundamentado nas teorias da firma e do comportamento organizacional e focalizado no acúmulo gradual do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e, por consequência, no comprometimento crescente com esses mercados; b) *networks*, também desenvolvida seminalmente por Johanson e Vahlne (1990), a partir do modelo de internacionalização baseado no conhecimento de Uppsala, adicionando implicitamente os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro; e c) empreendedorismo internacional, considerada como linha de pensamento evolutiva dos seguidores do Modelo de Uppsala, com base nos estudos sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização, como o realizado por Andersson (2000).

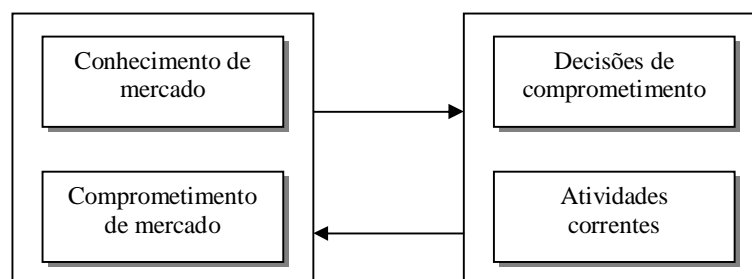
Devido à variedade e ao escopo das teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas, este estudo possui enfoque nos modelos comportamentalistas, os quais buscam ir além das limitações dos aspectos econômicos, a fim

de entender os processos de tomada de decisão relacionados à internacionalização de empresas. Além disso, os modelos comportamentalistas, ao incorporar aspectos culturais, psicológicos e competitivos, auxiliam a explicar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras ainda nos estágios iniciais de internacionalização (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010).

## 2.2. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A tese fundamental de internacionalização do Modelo de Uppsala está assentada nos estudos seminais de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os quais contribuem com a origem de um modelo - vide Figura 1 - baseado na teoria comportamentalista da firma e em dois estudos de caso. Observando o comportamento das empresas suecas no processo internacionalização, o Modelo de Uppsala se fundamenta em duas proposições básicas:

- a) as empresas se internacionalizam gradualmente através de pequenos passos, preferencialmente a grandes inversões logo nas primeiras experiências. Tipicamente, as empresas se inserem no mercado internacional através de uma cadeia de estabelecimento via exportação, depois estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, começam a produzir efetivamente no país hospedeiro (modelos de estágios); e
- b) a inserção cronológica das empresas no mercado internacional está relacionada com a distância psíquica existente entre o país de origem e o país hospedeiro. A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, tais como diferenças de idioma, cultura, desenvolvimento industrial, práticas de negócios, entre outros. Ou seja, quanto maiores as diferenças em termos de distância psíquica, maiores as incertezas para a entrada nos novos mercados externos.



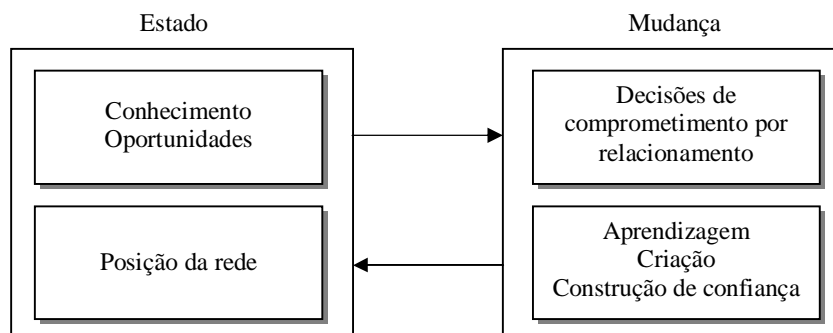
**Figura 1:** Mecanismo básico de internacionalização – estado e aspectos transitórios.

**Fonte:** Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

A partir dessas proposições básicas, Johanson e Vahlne (1977) apresentam dois conceitos como explicativos do modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento é o que se sabe sobre o mercado-alvo e comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos e ao grau de especificidade desses recursos num determinado mercado internacional. Esses dois conceitos são entendidos como os estados do modelo, os quais interagem com os outros dois elementos do modelo considerados como aspectos transitórios: decisões de comprometimento e atividades correntes. O primeiro aspecto refere-se às decisões de investimentos de recursos num determinado mercado internacional, ou seja, o investimento em alternativas já testadas no passado pode reduzir o grau de incerteza nas operações internacionais, e o segundo aspecto diz respeito às operações atuais da empresa no mercado-alvo, as quais constituem a principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado. Os autores sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios dinamiza o modelo.

Adicionalmente, devido às mudanças significativas no ambiente de negócios e, por consequência, a necessidade de análise de novos conceitos, os próprios pesquisadores Johanson e Vahlne fundamentaram a atualização do modelo inicial proposto essencialmente

através da manutenção dos mecanismos de mudança e da inserção das variáveis de construção de confiança e criação de conhecimento. O novo modelo gerado - vide Figura 2 - avança na explicação das características do processo de internacionalização das empresas, especialmente por considerar em seu âmago a visão de rede de negócios, baseada em dois aspectos principais: a) os mercados são redes de relacionamentos, nas quais as empresas estão ligadas em arranjos amplos, complexos e variados; e b) os relacionamentos oferecem potenciais para aprendizagem e para a construção de confiança e comprometimento, os quais são pré-condições para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).



**Figura 2:** Modelo de rede de negócios do processo de internacionalização.

**Fonte:** Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

A visão de rede de negócios desenvolvida por Johanson e Vahlne possui sustentação nos reconhecidos argumentos de Penrose (1959) e Barney (1991), os quais alicerçam a *Resource-based View* (RBV) e assumem que os recursos das empresas são heterogêneos e, por consequência, formam um conjunto idiossincrático como base da competitividade e do desempenho da empresa. Além de se fundamentar nesses mesmos aspectos, a visão de rede de negócios sustenta que a interação na rede permite às empresas adquirir conhecimentos sobre esses relacionamentos, como necessidades, recursos, competências, estratégias, entre outros (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dessa forma, o mecanismo de internacionalização, originalmente proposto, é revisado à luz de um processo de desenvolvimento de redes multilaterais de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1990), ou seja, o sucesso da empresa está relacionado com a quantidade e qualidade das redes de negócios desenvolvidas. Nesse sentido, a posição de *insider* ou *outsider* em determinadas redes condiciona as possibilidades de identificação e exploração de oportunidades de negócios e implica diretamente sobre as opções de aprendizagem, construção de confiança e desenvolvimento de comprometimento.

Por último, a evolução da corrente comportamental, fundamentada em estudos de internacionalização das empresas desenvolvidos pelos pesquisadores nórdicos, sustentou a origem de uma terceira teoria centrada no papel do empreendedor. O estudo de Andersson (2000) é um dos principais representantes da linha evolutiva de Uppsala, o qual argumenta que as teorias sobre internacionalização não apresentam todas as respostas necessárias para o entendimento completo do processo, pois se trata de um fenômeno complexo que exige a análise de outros fatores a fim de ampliar o seu nível de compreensão. Nessa perspectiva de análise, o autor destaca o papel do empreendedor como força motriz do processo de internacionalização das empresas.

Andersson (2000) distingue três tipos de empreendedores: os técnicos, os de mercado e os estruturais. Os técnicos são aqueles que trabalham para a introdução de um novo produto ou método de produção ou para a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou produtos intermediários. O principal interesse do empreendedor técnico é a tecnologia, e as atividades mais importantes são os desenvolvimentos da produção e de produtos. A internacionalização

não é o principal interesse deste tipo de empreendedor, mas um pedido do exterior pode levá-lo a considerar a exportação ou o licenciamento. Este tipo de atividade não requer tantos recursos quanto os exigem subsidiárias no exterior, e a escolha de mercados depende de uma estratégia de *international pull*.

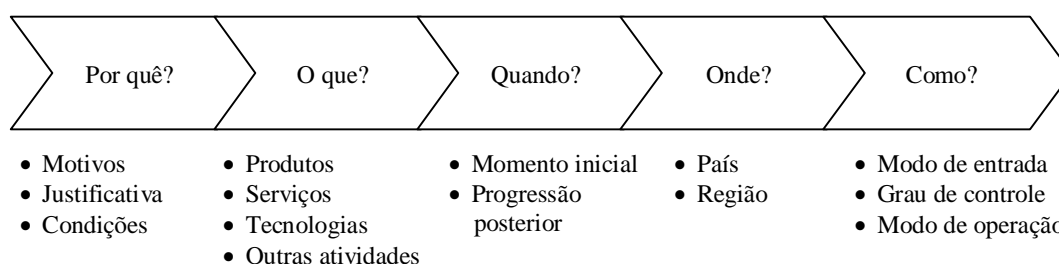
Os empreendedores de mercado são aqueles que trabalham para a abertura de novos mercados. O produto é visto num escopo mais amplo, já que os canais do mercado e as marcas podem ser mais importantes do que o produto físico. Este tipo de empreendedor é proativo no processo de internacionalização e tende a escolher modos de entrada com maior comprometimento de recursos, como investimentos em subsidiárias, a fim de penetrar de forma mais rápida nos novos mercados. A escolha dos mercados não é necessariamente racional, com influência das preferências pessoais e das redes de relacionamentos, e pode ser denominada de uma estratégia *international push*.

Por último, os empreendedores estruturais são os que trabalham para a nova organização de qualquer indústria. Em geral, trabalham em indústrias maduras e tentam reestruturar indústrias e empresas. Como a internacionalização não é um objetivo independente, a estratégia utilizada pelo empreendedor estrutural atua no nível corporativo e raramente intervém diretamente em assuntos operacionais. A fim de reduzir a capacidade das indústrias, as fusões e as aquisições são preferidas e os mercados são escolhidos de acordo com a sua atratividade competitiva. A estratégia adotada pode ser definida como *international industry restructuring*.

### 2.3. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização de empresas tem sido explicada pela literatura da área com base em diferentes dimensões e modelos. O estudo de Welch e Luostarinen (1988) identifica sete dimensões-chave que devem ser consideradas nas decisões de internacionalização da empresa: método de operação no exterior (como), objetos de vendas (o que), mercados (onde), capacidade organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e finanças. Uma síntese de alguns modelos de internacionalização de empresas pode ser encontrada em Yip, Biscarri e Monti (2000).

A análise proposta neste trabalho é realizada através do *framework* dos pesquisadores brasileiros Carneiro e Dib (2007), o qual se organiza em cinco questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa - vide Figura 3. Os autores argumentam que, embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, essa estrutura de análise pode ser entendida como uma representação didática desse processo.



**Figura 3:** Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.

**Fonte:** Carneiro e Dib (2007).

Sobre o “por que” internacionalizar, inúmeros motivos, razões e justificativas relacionados à decisão de internacionalização das empresas brasileiras têm sido largamente apontados pela produção científica na área. Estudos recentes realizados por pesquisadores brasileiros exemplificam e sintetizam esses motivos, como os de Cyrino e Barcellos (2006), Rocha, Silva e Carneiro (2007) e Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010). Dentre os itens

mencionados, destacam-se: aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; entre outros. Além desses estudos, outros também exemplificam o porquê de as empresas brasileiras não se internacionalizarem, como por exemplo, o de Rocha (2003), o qual aborda as dificuldades originadas do isolamento geográfico e linguístico, da formação cultural e do impacto do ambiente nas motivações empresariais.

Já a escolha sobre quais produtos, serviços, tecnologias ou quais atividades internacionalizar, ou seja, “o que” internacionalizar, depende em grande parte das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas no seu país de origem. Quando se trata de indústrias globais, a estrutura do setor, as competências e os recursos desenvolvidos no país de origem conduzem às opções estratégicas disponíveis às empresas nos mercados internacionais (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). De forma geral, tradicionalmente, o comércio e os investimentos internacionais têm sido campo de domínio das empresas que fabricam e vendem bens ou mercadorias tangíveis, como carros e computadores. No entanto, atualmente os serviços ou bens intangíveis também têm participado significativamente dos negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No que se refere ao “quando” internacionalizar, as considerações conscientes sobre o momento de entrada em mercados internacionais centram-se na existência ou não de razões que incentivam instalações prematuras ou tardias em determinados países, a menos que a empresa receba solicitações externas espontâneas, que a conduzam a entradas passivas. Apesar da existência de diversos estudos relacionados ao tema, não há recomendação conclusiva sobre o momento certo para a entrada no mercado externo, embora a literatura tenha exemplificado vantagens ao primeiro entrante, mas o pioneirismo também não garante o sucesso das operações internacionais (PENG, 2008).

Decidida a internacionalização pela empresa, a questão-chave se dirige para quais mercados dirigir os esforços ou “onde” internacionalizar. A resposta racional a essa questão poderia orientar pelo início das atividades internacionais em mercados com maior potencial, ou seja, em países desenvolvidos. No entanto, a prática tem se mostrado diferente, pois um país desenvolvido abriga não só um mercado sofisticado, com clientes de níveis elevados de exigência, como também competidores já estabelecidos, maiores e agressivos, que constituem obstáculos muitas vezes intransponíveis a novos entrantes. Outra dificuldade é que muitas empresas não dispõem de recursos e conhecimentos mínimos para entrada nesse tipo de mercado (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Além dessas questões, a ponderação das decisões sobre a entrada no mercado internacional é inevitável, ou seja, “como” internacionalizar. Dentre as considerações necessárias, pode-se destacar: a) as empresas não estão limitadas à escolha de um único método de entrada; b) as estratégias de entrada podem mudar de acordo com o tempo; e c) as estratégias pós-entrada são igualmente importantes ou superiores às estratégias de entrada, as quais não garantem por si só o sucesso internacional (PENG, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, empregando a metodologia de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), já que esta técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005). O estudo de caso pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que aborda os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidências, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, considerando toda a sua complexidade (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando questões relacionadas ao “como?” ou ao “por quê?” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle. Dessa forma, este artigo caracteriza-se como um estudo de caso único, pois o caso escolhido é decisivo para se testar a teoria, e holístico com apenas uma unidade de análise - a empresa -, conforme os projetos de estudo de caso estabelecidos por Yin (2005).

Além disso, o caso escolhido atende a alguns requisitos para ser considerado como único. O primeiro fator que justifica a escolha é o fato de ser um caso crítico, devido à sua liderança no mercado e caracterizar-se como uma fabricante de explosivos. O caso escolhido também proporciona especificidades que outras organizações de setores menos regulamentados não apresentariam. Outra justificativa é que o caso escolhido possibilita analisar todo o processo de internacionalização sugerido por Carneiro e Dib (2007) e, com isso, uma maior discussão a respeito dos aspectos relacionados ao tema e uma contribuição significativa através de uma nova perspectiva. Nessa linha, o caso único justifica-se como uma possível experiência que pode ser apresentada de maneira independente em diversas outras experiências de internacionalização.

Sendo assim, os procedimentos metodológicos desenvolveram-se em duas etapas. A primeira envolveu os levantamentos tanto exploratórios quanto bibliográficos. Nessa fase, buscou-se o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando e avaliando suas contribuições para compreender ou explicar as etapas do *framework* de análise do processo de internacionalização, bem como identificar lacunas e possibilidades de discussão sobre cada etapa do processo. Na fase seguinte, cuidou-se da preparação do roteiro de entrevista, o qual foi elaborado utilizando o *framework* de Carneiro e Dib (2007) apresentado na Figura 3 e o levantamento realizado na primeira etapa.

Após estudar os procedimentos para a condução da entrevista (explicações sobre os objetivos da pesquisa; solicitação para gravação da entrevista, explicando o rigor metodológico necessário de tal procedimento), cuidou-se de sua aplicação junto ao sócio-diretor da empresa investigada. A escolha do diretor justifica-se por ser ele o responsável pela internacionalização da empresa e que, devido à sua experiência profissional, possui relevante conhecimento sobre o assunto. Este tipo de trabalho é conhecido como técnica informante-chave (*key informant technique*) ou levantamento de opinião de especialista (*expert-opinion survey*). Segundo Marshal (1996), essa técnica costuma ser útil quando os informantes não podem ser diretamente observados e os mesmos podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado, além de o pesquisador ter a vantagem de um certo controle sobre a forma de questionamento. No caso em questão, pôde-se explorar em profundidade o *framework* sugerido por Carneiro e Dib (2007), com respostas mais completas sobre o processo de internacionalização.

Posteriormente, a entrevista foi transcrita na sua integralidade e analisada seguindo a estrutura da Figura 3. Para os dados categóricos e numéricos, utilizou-se um breve formulário devido ao fato de tal busca envolver pesquisa junto aos registros da empresa estudada. Além dessas fontes primárias, dados secundários foram coletados através dos sites na Internet da própria empresa e da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil - SECEX/MDIC, atendendo com isso ao processo de triangulação, o qual Taylor e Bogdan (1990) caracterizam como uma combinação de distintos métodos ou fontes de dados em um único estudo, o que possibilita proteger-se das tendências do investigador e permite obter uma compreensão mais profunda e clara do cenário e das pessoas estudadas. O levantamento de todas essas informações ocorreu no período de setembro a novembro de 2011.



#### 4. O CASO DA IBQ BRITANITE

Fundada em 1961, a IBQ Britanite atua no mercado de explosivos e acessórios de detonação. Reconhecida no mercado pela qualidade dos seus produtos e pela excelência de seus serviços, a empresa historicamente investiu em novas tecnologias e no desenvolvimento de soluções personalizadas para seus clientes, o que lhe garantiu a posição de liderança no mercado brasileiro de explosivos civis e na prestação de serviços em desmonte de rochas. Essa projeção foi impulsionada na década de 70, momento em que a empresa foi a principal fornecedora de explosivos para o desvio do rio Paraná em função da construção da Itaipu Binacional, considerada a maior hidrelétrica do mundo.

Na década de 80, a IBQ Britanite foi pioneira no Brasil na aplicação de emulsões bombeáveis na área de mineração. Em 1986, a empresa adquiriu a divisão de explosivos da Dupont do Brasil e expandiu suas atividades e negócios, investindo na atualização de seu parque industrial, no desenvolvimento do seu corpo técnico e na reformulação de seu processo de gestão. Com sede de aproximadamente 3.350.000 m<sup>2</sup>, localizada no município de Quatro Barras, região metropolitana de Curitiba/PR, a empresa é uma das maiores fabricantes de explosivos da América Latina.

Atualmente, a IBQ Britanite emprega mais de 500 funcionários e possui em seu portfólio cerca de 300 itens entre explosivos e acessórios de detonação, destinados paritariamente a três mercados: a) mineradoras; b) obras de infraestrutura, como construção de hidrelétricas, pontes e rodovias; e c) pedreiras. Conforme os dados coletados, a empresa apresenta, há mais de cinco anos, um faturamento total superior a US\$ 50 milhões e a sua atividade exportadora, apesar de manter-se na faixa de US\$ 1 a 10 milhões de 2007 a 2010, cresceu em média 103% ao ano nesse mesmo período.

No mercado doméstico, a IBQ Britanite está presente em todo o território nacional, com filiais nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco, Bahia, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Pará e no próprio Paraná, além de parcerias nos demais Estados. Como possui a liderança no mercado nacional, com cerca de 50% de *market share*, os principais concorrentes da empresa nesse mercado são estrangeiros, com destaque para a australiana Órica e a espanhola Maxam. Entre os seus consumidores nacionais estão arroladas empresas de significativo porte, como o grupo Camargo Corrêa, na área cimenteira e construção, e a Companhia Vale do Rio Doce, na área de mineração. Em termos internacionais, os Estados Unidos e a Austrália são os principais mercados consumidores do setor.

A seguir, as questões da estrutura de análise são individualmente respondidas, utilizando-se como base os pressupostos teóricos da abordagem comportamental em relação ao processo de internacionalização da IBQ Britanite.

##### 4.1. POR QUE INTERNACIONALIZAR?

No caso da IBQ Britanite, as motivações iniciais para a internacionalização ocorreram em função do seu restrito mercado doméstico e do caminho já percorrido pela própria empresa, o que a condicionou ofertar produtos de qualidade, além da capacidade de produção instalada. A combinação desses fatores, aliada às necessidades dos mercados sul-americano e africano em comprar produtos de qualidade com preços inferiores aos praticados nos seus mercados domésticos, resultou o início da atividade exportadora da IBQ Britanite em 1991, com representação próxima a 5% do seu faturamento total.

Essas motivações perduraram durante vários anos para as atividades internacionais de comercialização da IBQ Britanite. Somente a partir de 2003 a empresa começou a se inserir mais pró-ativamente no mercado internacional, o que a levou a competir com grandes

fabricantes no mercado sul-americano. Isso resultou na extrapolação dos seus mercados geográficos, mesmo que através de exportações, mas com entrada em países do continente asiático, como Paquistão, Malásia e Turquia. A expansão para novos mercados também expôs a empresa aos principais limitadores de suas exportações, como o câmbio e a logística. Esses limitadores impulsionaram a empresa ao investimento direto em seus principais mercados. Exemplos disso estão evidenciados nos trechos da entrevista a seguir:

“[...] nós começamos investigar oportunidades de negócios fora do Brasil onde pudéssemos instalar unidades produtivas para atender essa demanda do mercado, porque tínhamos um fator negativo que limitava nossas exportações que era o câmbio [...] então, a única forma de escapar dessa situação era tendo unidades produtivas fora do Brasil. [...] essas mudanças de câmbio – dólar sobe, dólar desce – compromete muito o nosso planejamento estratégico. Com atividades fora do Brasil que você consiga desatrelar essa relação com o dólar, você consegue ser mais competitivo e garantir uma estabilidade maior.” (Entrevistado).

“[...] a logística é muito complicada. Qualquer exportação hoje que a gente faça é prioritariamente marítima, e os fretes são caríssimos. O mesmo contêiner que leva uma carga normal que custa \$ 5.000, se levar explosivos são \$ 25.000, ou seja, 5 vezes mais caro [...] então, a distância é determinante na competitividade.” (Entrevistado).

Outra motivação da internacionalização da IBQ Britanite centra-se na relação custo-benefício de seus mercados, pois o aumento do *market share* doméstico demandaria a prática de preços mais baixos, o que impactaria na gestão e consequentemente no valor da empresa. Assim, a empresa busca os mercados externos que mantêm uma relação custo-benefício atraente, a fim de assegurar um ritmo crescente na sua evolução.

De maneira geral, pode-se perceber que as motivações da IBQ Britanite para a internacionalização estão intimamente relacionadas aos pressupostos da abordagem comportamental, especialmente do Modelo de Uppsala, o qual consiste no argumento de que o processo de internacionalização das empresas ocorre de forma sequencial e incremental, como consequência de seu crescimento e da saturação da demanda doméstica, aliado às incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado. Ainda nessa perspectiva e coadunando-se com as evidências do caso em estudo, o processo de internacionalização não é uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental que visa à aprendizagem sucessiva através do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (FERREIRA; OLIVEIRA; GIÃO, 2010; FLEURY; FLEURY, 2009; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010).

Além disso, como a IBQ Britanite atua no mercado há mais de 50 anos, a sua rede de negócios estabelecida ao longo desses anos, abarcando especialmente clientes e fornecedores nacionais e internacionais, auxiliou no crescimento da empresa e na abertura de novos mercados externos, o que é sustentado pela teoria de *networks*. Complementarmente, as motivações para a internacionalização da IBQ Britanite também encontram subsídio no empreendedorismo internacional, especialmente a partir de 2003. A postura proativa assumida pela empresa através da busca por novos mercados externos caracteriza o empreendedor de mercado, conforme definido por Andersson (2000).

#### 4.2. O QUE INTERNACIONALIZAR?

No caso da IBQ Britanite, as atividades com o mercado externo são realizadas por meio de produtos e tecnologias. Os produtos englobam as emulsões explosivas e seus iniciadores, e as tecnologias compreendem aquelas utilizadas na fabricação de emulsões para usos especiais. Conforme a empresa, não há restrição em seu portfólio para a internacionalização, o que se alinha aos pressupostos da abordagem comportamental, pois as

três teorias que a representam não abordam explicitamente essa questão, mas, ao mesmo tempo, não apresentam restrições a ela.

O Modelo de Uppsala, apesar de se apoiar em produtos, não apresenta explicitamente restrições de escopo quanto ao objeto de internacionalização, sejam produtos, serviços ou tecnologias. No entanto, a internacionalização de atividades (exemplos: montagem, vendas, serviços de apoio, entre outras) parece não ser considerada por Uppsala. No caso da teoria de *networks*, qualquer coisa poderia ser internacionalizada, desde que alinhada aos interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas. De maneira similar, o empreendedorismo internacional não coloca quaisquer restrições ao que poderia ser internacionalizado, sendo determinado pelo tomador de decisão (CARNEIRO; DIB, 2007).

#### 4.3. QUANDO INTERNACIONALIZAR?

Conforme já mencionado, o processo de internacionalização da IBQ Britanite iniciou em 1991, com exportações para países da América do Sul. Isso ocorreu a partir de vantagens obtidas no mercado doméstico, pois naquele momento a empresa já possuía a posição de liderança nesse mercado, embora ainda com tamanho reduzido. Esse fomento inicial corrobora alguns aspectos teóricos já mencionados e, em especial, o prescrito pelo Modelo de Uppsala, no qual a busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando este já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (FERREIRA; OLIVEIRA; GIÃO, 2010; HEMAIS; HILAL, 2002). Além disso, na ótica de Uppsala, os investimentos raramente são baseados em processos decisórios sofisticados e bem estruturados, deixando o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício como responsáveis pelo desencadeamento do processo de internacionalização (BERNARDES, 2009).

Decorridos mais de dez anos de experiência na atividade exportadora, a IBQ Britanite assumiu um papel mais proativo em direção ao mercado internacional a partir de 2003, como já mencionado. Essa postura influenciou significativamente a relação da empresa com o mercado internacional e resultou, após cerca de vinte anos do início de suas atividades internacionais, na sua fase atual de internacionalização, caracterizada por decisões de maior comprometimento com o mercado externo, especialmente pelo investimento direto. Esses diferentes momentos de internacionalização da empresa se subsidiam, em parte, na visão do empreendedorismo internacional, a qual vincula a questão temporal da internacionalização ao perfil do empreendedor em detrimento do tipo de empresa ou indústria.

Além disso, essa trajetória da IBQ Britanite também está respaldada nos modelos de Uppsala e *networks*, mostrados nas Figuras 1 e 2, os quais pressupõem que há um maior comprometimento das empresas com a atividade internacional de acordo com a evolução do próprio processo, o que representa uma efetiva alocação de recursos para o desempenho de tais atividades. No modelo sequencial de Uppsala, o nível de experiência é critério determinante do padrão de expansão global da empresa. Ou seja, o conhecimento de mercado auxilia na identificação de oportunidade e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização. No caso da teoria de *networks*, a expansão internacional está associada à exploração de redes de relacionamento potenciais por entre fronteiras (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010).

Por ser autoalimentada, a lógica do Modelo de Uppsala tende a prosseguir na empresa independentemente de considerações estratégicas. O acúmulo de experiência internacional permite à empresa assumir níveis crescentes de comprometimento de recursos, pela escolha sequencial de modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Apesar de ser tipicamente lento, o processo pode ser acelerado em função do tamanho da empresa, estabilidade das condições de mercado e experiência em mercados similares. Por outro lado, o

modelo de *networks* estabelece que a posição de uma empresa na rede determina o grau em que a firma pode ter acesso aos recursos existentes e, em consequência, condiciona algumas de suas opções estratégicas (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

#### 4.4. ONDE INTERNACIONALIZAR?

A resposta a essa questão aplicada ao caso da IBQ Britanite pode ser explorada a partir de sua internacionalização inicial para países localizados na América do Sul e África, com similaridades gerais ao seu mercado doméstico. A empresa foi praticamente “guindada” a esses mercados, pois a sua relação com as empresas dessas regiões se estabeleceu a partir das necessidades delas, na aquisição de produtos de qualidade e com preços mais competitivos, o que resultou na busca de fornecedores estrangeiros. Portanto, a escolha inicial dos mercados internacionais da IBQ Britanite ocorreu de forma reativa, ou seja, de forma a atender as empresas que “batiam à sua porta”, o que se subsidia nas características do empreendedor técnico na visão do empreendedorismo internacional.

Assim, constata-se que o marco inicial da internacionalização da IBQ Britanite, mesmo que de forma “puxada”, está de acordo com o descrito por Hemais e Hilal (2002), pois como a expansão vertical é muitas vezes descartada como sendo incerta ou não lucrativa, a alternativa, então, dirige-se à expansão geográfica para locais com características mais similares às bases de operações da empresa. Essa opção coaduna-se com o prescrito inicialmente por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os quais argumentam que a escolha dos mercados externos a serem atendidos está relacionada com a distância psíquica.

Analogamente ao conceito de cadeia de estabelecimento, as evidências em torno do conceito de distância psíquica representam contribuições características do Modelo de Uppsala e importante papel no entendimento dos processos de internacionalização. O estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) aponta que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Dessa forma, a empresa tende a diminuir o seu grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização, pela solução de problemas em ambientes vizinhos.

Ao estabelecer relações com países culturalmente próximos, a empresa adquire, além do conhecimento sobre o mercado-alvo, conhecimento sobre a internacionalização em si, o que poderá auxiliar na entrada em novos mercados externos. Johanson e Vahlne (1977) argumentam que os mercados psicologicamente mais distantes são abordados à medida que a empresa adquire mais experiência de atuação nos mercados estrangeiros. Um comportamento similar a esse ocorre na visão da teoria de *networks*, a qual prevê a escolha do mercado externo de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas. Ou seja, a dinâmica interna da rede de negócios permite um efeito de redução dos riscos percebidos em relação aos mercados externos.

Essas observações sustentam os movimentos realizados pela IBQ Britanite concernentes à escolha dos mercados externos, pois a partir das experiências iniciais nos mercados sul-americano e africano, a empresa expandiu sua atuação para países desses mesmos continentes e, posteriormente, para o continente asiático. Atualmente, a IBQ Britanite exporta para 18 países localizados nesses três continentes. Destaca-se ainda que, salvo o período até 2003, as entradas subsequentes nos novos mercados internacionais aconteceram a partir de uma inversão da postura da empresa e foram, em boa parte, determinadas pelas suas oportunidades de negócios em países com pouca atuação dos *players* internacionais, como forma de preparação para a competição futura nos principais mercados internacionais. Na visão do empreendedorismo internacional, essa postura proativa se alinha ao empreendedor de mercado. O trecho da entrevista a seguir reforça essa mudança e forma de atuação:

“[...] Então ela (a empresa) identifica oportunidade num mercado que está sendo muito mal atendido pelos *players* internacionais e, quando ela identifica esta oportunidade, a gente faz um estudo mais aproximado, a diretoria viaja até este país, faz contato com autoridades do governo, conversa com os maiores consumidores locais para entender as demandas deles, o que eles precisam e assim a gente começa a montar um modelo de negócio e, no final, a gente faz o que chamamos de *business case* para determinar a viabilidade do negócio ou não, de forma a atender aquela demanda local [...]” (Entrevistado).

As definições atuais da IBQ Britanite, em relação à escolha dos mercados externos, estão voltadas para a realização do investimento direto por meio de associações com competidores locais e da instalação de unidades próprias de produção nos mercados já conhecidos. Nesse caminho, a empresa já optou por *joint-ventures* na África e na Ásia Central e por uma subsidiária tipo *greenfield* no Panamá. A escolha desses mercados para o investimento direto deve-se aos limitadores mencionados da atividade exportadora, ao conhecimento já adquirido nesses mercados e aos benefícios fiscais da produção *in loco*. Alguns desses definidores podem ser evidenciados no relato da entrevista a seguir, especificamente em relação ao investimento direto no Panamá:

“[...] estamos montando a fabrica lá (no Panamá), a gente tem isenção de todos os impostos, isenção de imposto de renda por 5 anos nas atividades internas e isenção de imposto de renda e de todos os outros impostos na exportação por 25 anos. Então é um incentivo fundamental [...] é um centro de distribuição de produtos para praticamente todo o mundo. O que vai determinar é só o custo da logística, que é um incentivo muito forte e determinou nós instalarmos uma unidade de produção lá.” (Entrevistado).

#### 4.5. COMO INTERNACIONALIZAR?

Conforme já relatado, a internacionalização da IBQ Britanite se iniciou através da exportação e, a partir do acúmulo de experiências por estar há vários anos nessa atividade e pela adoção de uma postura proativa, implementou modos de entrada de maior comprometimento e controle com o mercado externo. Isso está claro na trajetória gradual de envolvimento da empresa com o mercado internacional, desde as atividades exportadoras inicialmente estimuladas pelos mercados compradores, passando pela exportação de forma proativa, até a realização de investimento direto no exterior através de *joint ventures* e subsidiária de produção. Nesse sentido e sob a ótica do empreendedorismo internacional, os modos de entrada praticados pela empresa nos mercados externos se subsidiam, inicialmente, no empreendedor técnico e, a partir da busca proativa de novos mercados, no empreendedor de mercado.

Em geral, essa trajetória de internacionalização da IBQ Britanite segue o conceito de cadeia de estabelecimento definido por Johanson e Vahlne (1977) a partir da observação da internacionalização das empresas suecas. Da mesma forma como o observado pelos pesquisadores suecos, a IBQ Britanite se internacionalizou gradualmente através de passos pequenos e incrementais, em detrimento de comprometimentos iniciais com recursos e riscos mais elevados. Essas ações graduais da empresa condicionaram-na ao amadurecimento do seu processo de internacionalização e às consequentes decisões de maior comprometimento pelo investimento direto nos seus principais mercados internacionais.

Além de Johanson e Vahlne, outros autores também têm abordado o avanço incremental e sequencial em direção ao comprometimento amplo com as operações internacionais, como, por exemplo, Cavusgil (1980), com variantes do modelo de Uppsala. Contudo, a contribuição pioneira dos autores de Uppsala é reconhecida como a mais importante na compreensão do envolvimento gradual das empresas com o mercado internacional (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Complementarmente, as formas de operação da IBQ Britanite com os mercados externos também se respaldam na teoria de *networks*, pois ora a empresa se beneficiou de clientes para as atividades internacionais, como nas exportações iniciais, ora se associou a competidores internacionais para a formação de *joint ventures*. Nesse sentido, a premissa comportamental da teoria de *networks* é similar à do Modelo de Uppsala, porém a internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado (*network*). Ou seja, as empresas podem adotar comportamentos diferentes de acordo com o seu grau de internacionalização e de seu mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, os mercados emergentes têm sido foco da atenção no meio empresarial e de inúmeros pesquisadores da área de negócios internacionais. Essa atenção tem sido observada em dois principais movimentos: o primeiro diz respeito às oportunidades de negócios em mercados emergentes, as quais são variadas e significativas tanto no olhar do investidor internacional quanto do país na atração dos investimentos externos, através da internacionalização para dentro; e o segundo refere-se aos passos realizados pelas empresas oriundas dos mercados emergentes diante da necessidade de comercialização de seus produtos e serviços nos mercados externos, ou seja, a internacionalização para fora. Ambos os movimentos impulsionam os mercados emergentes e integram o cenário atual da globalização dos mercados.

No Brasil, essa realidade tem sido gradualmente compreendida por governantes e empresários, especialmente nas últimas duas décadas, através da abertura econômica e da internacionalização das empresas para dentro e/ou para fora. Nesse sentido, o caso da IBQ Britanite é um exemplo típico dessa compreensão, especialmente em relação à internacionalização para fora, que revela a exposição sequencial da empresa no mercado internacional a partir das experiências acumuladas na sua trajetória de internacionalização. As ações graduais desenvolvidas pela empresa em direção ao mercado internacional, seguindo o conceito de cadeia de estabelecimento, proporcionaram o avanço do seu processo de internacionalização por meio de decisões de maior comprometimento com os mercados externos, como a realização de *joint-ventures* e a instalação de subsidiária no exterior.

Essas ações realizadas pela IBQ Britanite encontram sustentação nos pressupostos teóricos da abordagem comportamental, o que pode ser constatado ao longo da análise do caso. Em termos gerais, o processo de internacionalização desenvolvido pela IBQ Britanite ora se apoia no acúmulo de experiências internacionais e nos relacionamentos com sua rede de negócios (Modelo de Uppsala e *networks*), ora depende do seu perfil empreendedor (empreendedorismo internacional).

Com base nisso, apesar dos esforços significativos dos pesquisadores da área e das consistentes teorias já disponíveis, nenhuma teoria parece ser capaz de explicar na plenitude os movimentos e aspectos da internacionalização para todas as empresas, pois se trata de um fenômeno complexo, de amplo escopo e de difícil integração teórica. No entanto, as teorias parecem explicar satisfatoriamente como as empresas se movem no processo de internacionalização (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002). Isso se corrobora na análise em questão, pois as teorias abordadas não são excludentes e se complementam a fim de melhor explicar os movimentos de internacionalização realizados pela IBQ Britanite, o que indica que, quanto maior o escopo teórico de análise, maior a capacidade de entendimento dos processos de internacionalização desenvolvidos pelas empresas.

Por fim, a proposta deste estudo não é esgotar a investigação, pois outras questões podem ser agregadas ao modelo de análise utilizado (por exemplo: quanto?; e quem?), outras evidências empíricas podem ser utilizadas e/ou, ainda, outros modelos de internacionalização

podem ser explorados. Além disso, outras teorias não contempladas neste estudo podem fornecer subsídios importantes na explicação dos movimentos de internacionalização realizados pelas empresas. Nesse sentido, teorias tradicionais da corrente econômica têm, reconhecidamente, contribuído para a análise dos negócios internacionais, especialmente na explicação das ações de investimento direto no exterior, assim como novas teorias têm surgido para o entendimento dos movimentos de internacionalização relativamente recentes realizados pelas empresas, como o fenômeno daquelas que já nascem voltadas para o mercado internacional, denominadas *born globals*.

## 6. REFERÊNCIAS

**ANDERSEN, O. & BUVIK, A.** Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, v. 11, 2002, pp. 347-363.

**ANDERSSON, S.** The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, 2000, pp. 65-94.

**BARNEY, J. B.** Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991, pp. 99-119.

**BERNARDES, S. P.** Exportação ou investimento direto? Lições da Espanha. In: AMATUCCI, M. (Org.). *Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas, 2009.

**BUCKLEY, P. & CASSON, M.** Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, 1998, pp. 539-562.

**CARNEIRO, J. & DIB, L. A.** Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 2, n. 1, 2007, pp. 1-25.

**CAVUSGIL, S. T.** On the internationalization process of firms. *European Research*, v.8, n.6, 1980, pp. 273-281.

\_\_\_\_ & **KARDES, I. A.** Brazil: rapid development, internationalization, and middle class formation. *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 8, n. 1, 2013, pp. 1-16.

\_\_\_\_; **KNIGHT, G. & RIESENBERGER, J. R.** *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

**CYRINO, A. B. & BARCELLOS, E. P.** Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. *Gestão Internacional*. (Orgs.), São Paulo: Saraiva: 2006.

\_\_\_\_; **OLIVEIRA, M. de M., Jr. & BARCELLOS, E. P.** Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* *Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**DUNNING, J.** Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, 1980, pp. 9-31.

**EISENHARDT, K. M.** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, pp. 532-550.

**FERREIRA, G. F.; OLIVEIRA, M. de M., Jr. & GIÃO, P. R.** Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr. *et al.* *Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Apresentação. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Orgs.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. A evolução dos sistemas de produção globais e o surgimento das EMNs brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Orgs.). *A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.

**GRINGS, R. & RHODEN, M. I. dos S.** Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: *Anais XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Brasília, 2005.

**HEMAIS, C. A. & HILAL, A.** O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma, vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

**HYMER, S.** The internationalization of capital. *Journal of Economic Issues*, v. 6, n. 1, 1972, pp. 91-111.

**JOHANSON, J. & VAHLNE, J.** The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, 1977, pp. 23-32.

\_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalism. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, 1990, pp. 11-24.

\_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, 2009, pp. 1411-1431.

\_\_\_\_\_ & **WIEDERSHEIM-PAUL, F.** The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, 1975, pp. 305-322.

**MARSHAL, M. N.** The key informant techniques. *Family Practice*, v. 13, 1996, pp. 92-97.

**NEUMANN, R. W. & HEMAIS, C. A.** Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C. A. (Org.). O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma, vol. 2. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

**OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A. & KOVACS, E. P.** A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**PENG, M. W.** Estratégia Global. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

**PENROSE, E.** The theory of the growth of the firm. New York: Wiley, 1959.

**ROCHA, A. da.** Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: \_\_\_\_\_ (Org.). As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

\_\_\_\_\_ & **ALMEIDA, V.** Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. Gestão Internacional. (Orgs.). São Paulo: Saraiva: 2006.

\_\_\_\_\_ & **ARKADER, R.** Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: \_\_\_\_\_ (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_; **SILVA, J. F. & CARNEIRO, J.** Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). Internacionalização e os Países Emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

**SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. C. de & SILVA, M. S. M.** Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A.da (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

**TANURE, B.; CYRINO, Á. B. & PENIDO, É.** Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). Internacionalização e os Países Emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

**TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R.** Quality of life and the individual's perspective. In: SCHALOCK, R. L. (Ed.). Quality of Live: perspectives and issues. Washington, DC: American Association of Mental Retardation, 1990.

**VERNON, R.** International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, 1966, pp. 190-207.

**WELCH, L. S. & LUOSTARINEN, R.** Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, 1988, pp. 34-64.

**YIN, R. K.** Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**YIP, G. S.; BISCARRI, J. G. & MONTI, J. A.** The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.