

Mudança Organizacional: uma Análise do Processo de Internacionalização

Anieli Ebling Bulé
anieli.bule@hotmail.com
UFSM

Daniele Estivaleta Cunha
daniele.estivaleta@gmail.com
UFSM

Milton Luiz Wittmann
wittmann@profwittmann.com
UFSM

Andressa Hennig Silva
dedahs.as@gmail.com
UFSM

Tatiane de Andrade Neves Horbe
tatianehorbe@gmail.com
UFSM

Resumo:As mudanças que vêm ocorrendo na humanidade e nas organizações estão cada vez mais profundas, afetando os modos de vida da sociedade, a economia e a política. Esse panorama de mudanças contínuas tem exigido das organizações, de modo geral, maiores habilidades de adaptações ao ambiente que, por sua vez, têm cobrado maior competência profissional, para que possam satisfazer aos requisitos de competitividade vigentes. É nesse contexto que o presente trabalho examina o tema de mudança organizacional e processo de internacionalização, buscando analisar o processo de internacionalização da IBQ Britanite sob a ótica da mudança organizacional.

Palavras Chave: Mudança Organizacional - Mudança incremental - Mudança Disruptiva - Processo de Internac -

1. INTRODUÇÃO

As inúmeras mudanças no atual mundo globalizado, advindas da disseminação da informação, da união de países e culturas, da integração de mercados, da crescente mobilidade de mercadorias e fatores de produção, têm acirrado a competitividade para patamares cada vez mais elevados, caracterizando-se como ameaças e oportunidades que devem ser consideradas pelas empresas (OLIVEIRA JUNIOR, 2010). Tais mudanças que vêm ocorrendo na humanidade e nas organizações estão, cada vez mais, afetando os modos de vida da sociedade, a economia e a política. Segundo Toffler (1980), essas evoluções são reflexos de desenvolvimentos culturais, tecnológicos e informacionais onde a sociedade deixa de ser vigiada e bitolada e passa a ter novas perspectivas de ser e de se transformar.

Esse panorama tem exigido das organizações, de modo geral, maiores habilidades de adaptações ao ambiente que, por sua vez, tem cobrado maior preparo profissional para que possam satisfazer aos requisitos de competitividade vigentes. Na atualidade, período considerado por Drucker (2000) como o de maior mudança desde a revolução industrial, as modificações ocorrem de forma repentina e tornam a ocorrer várias vezes. Desde meados da década de 1950, verifica-se uma aceleração e uma acumulação de eventos que começam a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial. Os novos desafios e os imprevistos passam a ser tão frequentes, que Drucker denominou esse período de “a era da descontinuidade” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). No entanto, para encarar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos consumidores e dos requisitos do ambiente (CRAVENS, SHIPP e CRAVENS, 1994).

Diante de um ambiente cercado de competição e concorrência, de clientes versáteis em suas compras e evolução tecnológica avançada, a modificação e adaptação têm se constituído na essência da gestão nos dias atuais (MOTTA, 2001). Além disso, a rapidez e a agilidade de troca de informações hoje tornam imprescindível o acompanhamento do cenário internacional, para a compreensão do que está acontecendo ou pode vir a acontecer no cenário nacional (RAMOS, 2011).

Estudos sobre a inserção do Brasil no cenário internacional tem sido tema relevante para muitos pesquisadores brasileiros. Em 2003, o relatório da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC, chamou a atenção para países emergentes, seu potencial de desenvolvimento, sua importância crescente em definir regras do jogo internacional. Atraindo assim, para esses países, o olhar do mundo acadêmico, empresarial e dos organismos governamentais (FLEURY e FLEURY, 2007).

Tendo em vista que a decisão de internacionalizar uma organização representa uma mudança na sua estratégia de atuação, acarretando diferentes mudanças organizacionais, este estudo tem o objetivo geral de analisar o processo de internacionalização da IBQ Britanite sob a ótica da mudança organizacional.

Após o resumo e introdução, apresenta-se o referencial teórico que concede suporte a este estudo. Seguido pelo método de estudo, análise dos resultados e por fim evidenciam-se as considerações finais e as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diariamente a mudança está presente na vida dos indivíduos e, por consequência, no cotidiano organizacional. Seja de forma gradativa e sutil ou de forma global e arrebatadora, o fato é que, junto à mudança, vêm seus impactos, alterações e transformações, portanto, antecipar-se a ela tornou-se uma necessidade (MOTTA, 2001). Mudança organizacional têm sido tema de amplas discussões e estudos nas últimas décadas; entretanto, ainda são raros textos que façam menção ao conceito alusivo a sua própria natureza (LIMA e BRESSAN, 2003). A fim de se manter no mercado, as empresas estão tendo que romper barreiras e se adaptar às novas perspectivas do atual mundo globalizado; para tanto, a maneira como as organizações são dirigidas será responsável pelos seus resultados (FREITAS *et al.*, 1997). Para que essa direção seja feita adequadamente, Kisil (1998) aponta que, mudar requer o discernimento do propósito de mudar e as forças estabilizadoras do atual *status quo*; demanda conhecimento do que se quer mudar; significa identificar de onde se está partindo e qual o objetivo, a meta; exige sistematizar e gerenciar o processo de mudança; requer de quem compete à decisão de mudar. Sendo assim, entende-se que a mudança organizacional deve ser entendida como um propósito de alcance futuro compartilhado pelos membros e guiado pelo líder.

A literatura aponta para diversas considerações e argumentos sobre a questão de mudança organizacional. Segundo Lima e Bressan (2003), compreendem-se alguns elementos básicos ou dimensões da mudança em todas essas definições, (a) finalidade da mudança; (b) alteração lógica e sistêmica entre os componentes; (c) significância do impacto da mudança; (d) resposta ao ambiente; (e) temporalidade; (f) concepção social da mudança; (g) resposta ao requerimento interno. Há díspares reflexões e sentidos para a palavra mudança com ambiente organizacional, podendo ser encontrados ainda outras definições. Inovação, transformação, criação, ousadia, modificação, são algumas delas. Em concordância com a diversidade de designações acerca do tema mudança organizacional, segue, no Quadro 1, uma síntese de algumas definições relevantes sobre o tema.

Quadro 1: Definições teóricas sobre mudança organizacional

Definições	Autor
Fatos que alteram as dimensões da organização – pessoas, produtos, processos, estrutura, podendo ser de caráter formal ou informal, planejadas ou não, abrangendo a maior parte dos membros da organização, em resposta ao ambiente em que está inserida.	Bressan (2001).
“A mudança nunca começa porque ela nunca para”; desse modo, é uma ação constante e o ideal seria designá-la de "mudando" ao invés de mudança, para dar essa ideia de processo ininterrupto.	Weick e Quinn (1999, p. 381).
Pode-se compreender a mudança como uma inovação de algum produto, processo, serviço, método, ou seja, toda a inovação é resultado de determinadas mudanças que ocorrem nas organizações e no ambiente; no entanto, nem toda mudança ocasiona obrigatoriamente uma inovação.	Souza (2010).
Adaptação e desempenho estão intimamente ligados, devido a necessidade de a empresa moldar-se de acordo com o ambiente em que está atuando, produtos produzidos, estilos de gestão, mercado.	Mandelli (2003).
Respostas às mutações e mudanças do ambiente, mantendo a harmonia entre os componentes da organização.	Nadler <i>et al.</i> (1994).
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas que objetivam a mudança delineada a atmosfera de trabalho, a fim de abranger o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992).

A mudança organizacional pode ser avaliada como o efeito da alteração da estrutura organizacional, tornando-a mais flexível e apropriada à execução das tarefas e da mudança comportamental pela qual novas maneiras de comando são incorporadas à organização.	Bertero (1976).
A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.	Herzog (1991).
O aprendizado é visto como a essência da mudança organizacional.	Senge (1990).
Qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araujo, (2001)
Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)

Fonte: Elaborada pelos autores

De acordo com Quintella e Souza (1999), Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a elaborar um arquétipo de mudança organizacional, em 1958, dispondo-a em três níveis:

- a. Estágio presente ou de descongelamento: Trata-se de um período de abandono de antigos pensamentos enraizados, quebrados por forças externas que movem a organização a superar seus mecanismos de defesa;
- b. Transição ou estágio da mudança: Fase da mudança propriamente dita, onde existem novos comportamentos, a fim de preparar a organização para a implementação da mudança. As informações devem ser cristalizadas, memorizadas, uma vez que envolve diversos fatores como pessoas, estruturas, tecnologias e tarefas, entre outros;
- c. No terceiro estágio, dá-se o recongelamento, ou seja, a cristalização das novas informações e ações da organização, após balanceamento de resultados e ocasionais ajustes implementados.

Posteriormente aos estágios do processo de mudança, a organização deve atentar a determinadas falhas que podem ser cometidas e que possivelmente prejudicam-na nesse processo (KOTTER, 1996):

- Excesso de complacência, benevolência;
- Falha na concepção de uma coalizão administrativa forte;
- Admitir que obstáculos bloqueiem a visão;
- Subestimar o poder da visão;
- Informar a visão de maneira ineficiente;
- Discorrer na criação de vitórias em curto prazo;
- Afirmar vitória prematuramente e;
- Negligenciar a inclusão sólida de mudanças à cultura corporativa.

Associadas aos erros que prejudica a organização em seu processo de mudança, Kotter (1996) elucida oito etapas para o processo de mudança, expostos no Quadro 2. Segundo o autor, uma maneira simplificada de tratar um assunto delicado deve facilitar a compreensão do caminho a ser seguido no processo de mudança na organização.

Quadro 2: As oito etapas para o processo de mudança

Etapas	Ações	Armadilhas
Estipule a premência da mudança	Realize um diagnóstico do mercado e convença mais da metade dos seus gerentes de que não será possível manter o mesmo posicionamento organizacional, que é necessário mudar.	Subestimar a dificuldade de tirar as pessoas “da zona de conforto”, resistência às mudanças, paralisação pelo medo do desconhecido, dos riscos;
Forme uma coligação eficaz que guie o processo	Formule um <i>staff</i> que vista a camiseta da organização: pessoas que sejam eficazes, habilitadas, dinâmicas e capazes de conduzir a mudança. Crie uma força-tarefa.	Nenhuma experiência anterior em trabalho de equipe; delegar para RH, qualidade ou planejamento estratégico;
Crie uma visão/perspectiva	Os indivíduos devem captar a mesma visão de mudança, para isto é fundamental criar estratégias para que as pessoas percebam a visão.	Apresentar uma visão que é muito complicada ou vaga para ser comunicada em cinco minutos;
Exteriorize a visão/perspectiva	Difunda de diversas maneiras, a nova visão e estratégias para alcançá-la.	Utilizar canais e formas inadequadas de comunicação; demandas de chefias, que se recusam a mudar, incompatíveis com o esforço global;
Permita outras pessoas a agir, movendo os obstáculos.	Elimine comportamentos que arruinem a nova visão. Fomente a tomada de decisão, criatividade e novas atitudes.	Não remover indivíduos poderosos que resistem à mudança;
Planeje e crie ganhos em curto prazo	Inove através de melhorias de desempenho, reconhecendo e recompensando colaboradores que auxiliam nessas melhorias.	Não comemorar metas de curto prazo; não perceber ganhos em 12 a 24 meses e desencorajar esforços;
Estabeleça melhorias e execute mais mudança	Reestruture e/ou renove os colaboradores, a fim de que surjam novas ideias, ações e atitudes de implementação da nova visão.	Declarar vitória muito cedo; os resistentes convencem que “a guerra foi ganha” e param o processo de mudança;
Institucionalize a nova visão	Articule relações entre comportamentos novos e atitudes de sucesso já atingido, gerando atitudes de liderança e planos de sucessão consistente com a nova visão.	Criar novas normas de valores; pessoas sendo promovidas a posições de liderança que não personificam a nova visão.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996)

Dessa forma, as mudanças poderão se apresentar segundo classificações distintas, contendo, no entanto, conteúdos fundamentais comuns e envolvendo sempre os indivíduos como sujeitos ativos e passivos no processo. Como as pessoas se encontram no processo, suas reações favoráveis ou desfavoráveis aparecem como fator determinante do sucesso/insucesso da mudança.

2.1.1 MUDANÇA INCREMENTAL E DISRUPTIVA

As mudanças ocasionadas por motivos internos podem ser advindas através de alianças de pressão, reposicionamento estratégico, recursos operacionais excedentes e/ou deficientes ou de aspectos financeiros. Os motivos externos, como pressões e imposições culturais e campanhas de grupos sociais, causam maiores dificuldades de adaptação por parte das empresas, uma vez que o ambiente externo está em constante mutação, causando maior dificuldade de controle por parte dos gestores organizacionais (SOUZA, 2010). Coral, Ogliari e Abreu (2009) abordam dois tipos de mudanças, que podem ser contínua ou incremental e radical ou disruptiva:

- **Mudança Contínua ou Incremental:** Geralmente compreendida como aquela que acarreta a melhoria de determinado produto, processo, serviço, ou seja, onde o desempenho tenha sido significativamente melhorado ou reconfigurado.
- **Mudança Radical ou Disruptiva:** Descrita por mudanças drásticas nos procedimentos existentes, como tecnologias radicalmente novas ou tecnologias já existentes aperfeiçoadas para novos usos, reengenharia de processos, negócios e cargos.

As mudanças incrementais podem ser descritas pelo aumento da eficácia e do uso dos recursos e mudança na disposição da empresa; trata-se de uma mudança ininterrupta, cumulativa e evolutiva. Podem ocorrer através de pequenas melhorias que acontecem quotidianamente em toda a organização, como alterar o sabor de determinado suco ou refrigerante, alterar o design da embalagem ou disponibilizar um benefício ao consumidor; entretanto, o acúmulo pode propiciar uma mudança drástica na organização (SILVA, 1999; WEICK e QUINN, 1999).

São as mudanças contínuas ou incrementais que mantêm a organização no mercado, minimizando custos e maximizando a produção, a fim de que os consumidores sejam beneficiados com produtos de alta qualidade e diferenciação (SOUZA, 2010). Mudança incremental, segundo Robbins (1999) é: “Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa”.

Mudanças radicais ou disruptivas implicam em grandes alterações nos modelos utilizados anteriormente, determinando novos valores a determinadas mudanças (SOUZA, 2010), ou seja, mudar as dimensões da performance (GARLAND, 2014). Trata-se do novo jogo atual, onde há uma nova avaliação de custo e valor. Cabe ressaltar que empresas de menor porte também devem inovar seus produtos, serviços e processos podendo inclinar o campo a seu favor, independentemente do tamanho de seus concorrentes (GONÇALVES, 2013).

As imprevisibilidades de mudanças radicais interferem no impacto com que atingem as organizações; essa situação pode ser descrita como evento “Cisne Negro”; segundo Raich e Dolan (2010), os impactos podem ser positivos ou negativos, entretanto, existe uma dificuldade muito grande em prever esses eventos. A inércia frente a determinados episódios pouco imprevisíveis justifica-se pela impotência em controlá-los, todavia, podemos visualizá-los pouco antes de ocorrerem, porém com pouco espaço de tempo de reação. Podemos citar como eventos “cisne negro”, sábios como Einstein, Leonardo Da Vinci e acontecimentos disruptivos como ataques terroristas, crises econômicas, desastres naturais que originaram inúmeras modificações para as organizações. Segundo Christesen (2005, p. 1):

Um dos maiores desafios da era que vivemos reside no fato de que, a medida que conquistamos acesso ao um numero maior de informações, paradoxalmente temos menos condições de gerar conhecimento a partir dessas informações. Isso por que é cada vez mais difícil estabelecer a diferença entre “sinal” e ”ruído”.

Portanto, a mudança disruptiva pode ser vista através de dois ângulos, positiva ou negativamente, pois poderá gerar grandes oportunidades às organizações; entretanto o impacto e as dificuldades também poderão ser enfrentados pelas empresas, principalmente quando a mudança chega de surpresa (SOUZA, 2010).

2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização, para Mazzola (2006) inicia com o entendimento das razões que incentivam a empresa rumo ao exterior, mas que deve ser sequenciado pela exploração das melhores práticas estratégicas que atendam seus objetivos de internacionalização em duas correntes teóricas: econômicas e comportamentais. É um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem, corrobora Goulart et al. (1996), fazendo parte de suas estratégias de seu relacionamento com o ambiente. (KOTABE e HELSEN, 1998; CYRINO e OLIVEIRA JR, 2002).

Existem cinco estratégias utilizadas na inserção internacional elaboradas por Arruda, Goulart e Brasil (1996), a fim de contribuir no entendimento do processo de internacionalização, conforme segue abaixo.

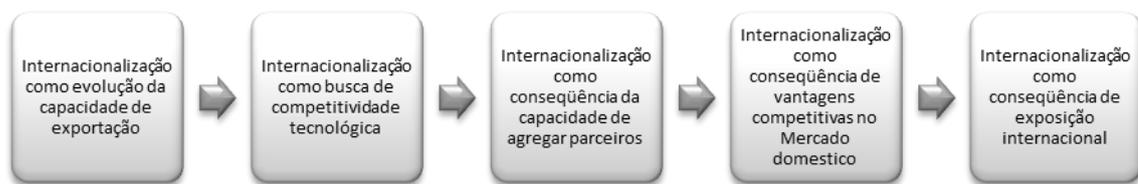


Figura 1: Estratégias utilizadas na inserção internacional. Fonte: Arruda, Goulart e Brasil (1996).

1ª Internacionalização – como evolução da capacidade de exportação (tendência das empresas brasileiras), subdivide-se em três partes:

- a) Envolvimento Experimental – Existência de baixo envolvimento com o mercado externo e comportamento reativo;
- b) Envolvimento Ativo – Regulamentação das exportações;
- c) Envolvimento Comprometido – Existência de objetivos em longo prazo, com atuação em diversos mercados e com mecanismos variados, além da exportação.

2ª Internacionalização – como busca de competitividade tecnológica: As empresas se lançam no exterior como fornecedoras de grandes corporações japonesas e americanas, característica essa de países como Cingapura e Coreia do Sul.

3ª Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros – O melhor caminho apontado por algumas empresas para a internacionalização é a cooperação internacional, pois empresas italianas, por exemplo, têm a habilidade de se apropriarem de tecnologias existentes e adaptá-las para uso específico.

4ª Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no Mercado doméstico (empresas multidomésticas) – Estabelecimento de empresas domésticas assemelhadas, que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão e controle da empresa-mãe; essas são algumas características das empresas australianas.

5ª Internacionalização como consequência de exposição internacional – os seguintes aspectos são apoiados pelas características das empresas suecas:

- a. Possuem vantagens competitivas fortes no mercado interno, e potencial de expansão sem custos extras para o uso em outros países;
- b. O fluxo de caixa proveniente da sua liderança financeira sua expansão internacional;
- c. A colocação de subsidiárias de maior porte que a matriz normalmente, na sua expansão internacional.

Tanto a literatura de administração, quanto a literatura econômica abordam teorias sobre o tema processo de internacionalização de empresas. Nessa ordem, as duas principais correntes são o Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala e a Teoria Eclética de Internacionalização da Firma (ROSA e RHODEN, 2007; JOHANSON e VAHLNE, 1977; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; O'GRADY e LANE, 1996), salienta-se que neste trabalho será abordado o Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala.

2.2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA SEGUNDO A ESCOLA NÓRDICA

Um dos mais importantes documentos gerados pela Escola de Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977) na qual os autores advogam que o processo de internacionalização se dava através de uma forma incremental por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Segundo a Escola, a distância aumentaria a incerteza em relação ao resultado de uma ação. Segundo Carlson (1975), andar cuidadosamente em terreno desconhecido assemelha-se perfeitamente com o processo de internacionalização. Pesquisadores de Uppsala pressupunham que a distância psicológica ou psíquica está inteiramente relacionada com a fronteira de incerteza, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior a incerteza. Portanto, a distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (HEMAIS e HILAL, 2002; MELIN, 1992; O'GRADY e LANE, 1996).

De acordo com os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne, (1977), a existência de uma cadeia de estabelecimento, seria a descrição mais correta das operações das firmas em diferentes países onde não existiam atividades regulares de exportação, vendas ou manufaturas. Entretanto, foi enfatizado que em nenhum caso a firma iniciara produção em um país estrangeiro sem que antes houvesse exportado para esse local através de um agente ou de uma subsidiária de vendas. Para Herais e Hilal (2000), pesquisadores da escola de Uppsala após observarem empresas suecas, interpretaram os padrões de internacionalização das mesmas, dos quais se destacam: (HEMAIS e HILAL, 2002):

1. Operações iniciais no exterior, em países relativamente próximos (distância psíquica) e expansão para regiões mais distantes de forma gradual;
2. Principal meio para entrada em novos mercados estrangeiros seria a exportação. A instalação de subsidiárias de produção ou de vendas raramente era utilizada como estratégia inicial para a entrada em um novo mercado.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o modelo central, proposto através de trabalhos empíricos da Escola, se apoia no desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento da empresa. Os estudos tratam da aquisição gradual, da integração e do uso desses conhecimentos na atuação externa. A internacionalização (figura 4) se dá gradualmente, a partir do conhecimento do mercado (variável de estado) que impacta na decisão de comprometimento (variável de mudança). Em consequência, a atividade corrente impacta o comprometimento com mercado.

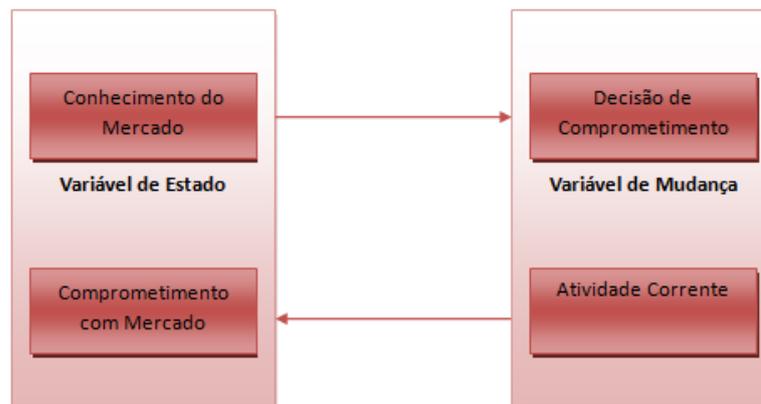


Figura 2: O mecanismo básico de internacionalização – variáveis de estado e mudança. Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne.

Em relação ao modo de inserção nos mercados externos, o comportamento incremental permanece para Johanson e Wiedershem-Paul (1975) referenciam uma “cadeia de estabelecimento” nos novos mercados, que inicia com (i) exportação esporádica, e pode ser sucedida pelas seguintes etapas: (ii) exportação via agentes e, posteriormente, a (iii) investimento externo direto em subsidiárias comerciais e, avançadamente, a (iv), unidades produtivas. As unidades produtivas estariam inicialmente destinadas somente à montagem, evoluindo posteriormente para a fabricação. A ordem é utilizada como referência do comportamento, embora não seja plenamente seguida em todas as circunstâncias.

Determinados mercados podem ser muito pequenos para comportar os estágios finais da cadeia, uma vez que empresas que tenham elevada experiência no mercado externo poderão queimar etapas, indo diretamente para os estágios finais (JOHANSON e WIEDERSHEM-PAUL, 1975).

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). 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, isso se deve a liderança nacional da empresa no segmento de fabricação de explosivos. O caso escolhido também proporciona especificidades que outras organizações de setores menos regulamentados não apresentariam. 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. 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), empreendeu-se 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.

Além das 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 Plano de Análise de dados foi desenvolvido a partir de entrevista individual e coleta de dados secundários, se deu por meio da análise de conteúdo das informações anteriormente coletadas. Para Bardin (1979, p. 31) “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo foi desenvolvido na empresa IBQ Britanite a qual atua a mais de 50 anos no mercado e é reconhecida pela qualidade dos seus produtos e pela excelência de seus serviços, a empresa sempre investiu em novas tecnologias e no desenvolvimento de soluções personalizadas para seus clientes, o que lhe garantiu 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, quando a empresa foi a principal fornecedora de explosivos para o desvio do rio Paraná na construção da Itaipu Binacional, maior hidrelétrica do mundo.

A IBQ está presente em todo o território nacional, com filiais em São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Pernambuco, Bahia, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Pará e Paraná, possuindo parcerias com os demais estados. Conforme dados extraídos do balanço patrimonial do exercício de 2009, a empresa apresentou um faturamento aproximado de R\$ 294.000.000,00, exportando para países nas Américas (Estados Unidos, Uruguai, Paraguai, Bolívia, Peru, Chile, Equador, Colômbia, Argentina, Panamá e República Dominicana), União Européia (Portugal), África (Angola e Moçambique) e Ásia (Sri Lanka e Paquistão).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A fim de melhor apresentar os resultados deste estudo, utilizou-se o framework de Dib e Carneiro (2006) como estrutura de análise da mudança organizacional a partir do processo de internacionalização da empresa foco deste estudo, conforme objetivos delimitados na pesquisa.

Por que internacionalizar? A procura por novos mercados quando o mercado doméstico já está saturado ou em vias de saturação ou a atratividade do mercado externo

perante a atual situação do mercado doméstico são exemplos de razões que motivam uma empresa rumo ao mercado externo, afirmam Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980). É possível haver também motivações a níveis estratégicos, como posicionar-se em mercados potenciais e retaliar competidores, afirma Madsen (1998). Aumentar a competitividade e fazer frente a seus concorrentes também são motivos que justificam as empresas a internacionalizar suas atividades (KRAUS,2000). Corroborando, Hymer (1979) afirma a vontade de se tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que conduz uma empresa na sua procura de uma melhor rentabilidade, partindo do mercado nacional aos mercados estrangeiros. No caso em questão, o que motivou a IBQ Britanite a internacionalizar foi a busca de novos mercados. Segundo o entrevistado, o mercado doméstico apresenta limitações de crescimento. Para uma empresa como a Britanite que já detém 50% do mercado nacional, ultrapassar 60% deste mercado exigiria um esforço comercial muito grande, demandaria preços mais baixos e o impacto no valor da companhia seria grande demais. O entrevistado, afirma que “a busca é de mercados que você consiga manter uma relação custo x benefício muito atraente para empresa de forma que a gente tenha sempre um ritmo crescente e o mercado externo possibilita isto para a gente”.

Outro motivo que levou a Organização a iniciar atividades no exterior foi a oportunidade de mercado onde os seus concorrentes, principais players internacionais, não concedem bom atendimento. Esses players possuem mercados já estabelecidos nos Estados Unidos, Austrália e Chile, mas tudo que estiver fora desse universo é atendido de forma marginal, a IBQ Britanite procura atuar, fornecendo atendimento diferenciado para ganhar mercado; para, em um segundo passo, vir a competir com eles na Austrália e nos Estados Unidos. O desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento da empresa é o modelo central dos trabalhos empíricos da Escola de Uppsala, porém a atuação externa requer aquisição gradual da integração e do uso desses conhecimentos, pois a inserção se dá gradualmente, a partir do conhecimento do mercado que impacta na decisão de comprometimento, afirmam Johanson e Vahlne (1977). Essa afirmação sustenta o fato de a Empresa Britanite apresentar uma inserção cautelosa em seus mercados estrangeiros. Em virtude da perda do poder explicativo do modelo de internacionalização de Uppsala mencionado por vários autores, críticas foram fundamentadas ao fato de que novos entrantes em certas indústrias no processo de internacionalização estariam queimando etapas do processo sequencial previsto por essa escola, entrando diretamente em mercados distantes em termos de distância psíquica e demonstrando uma aceleração no ritmo do processo de internacionalização (HEMAIS e HILAL, 2002).

O que internacionalizar? A corrente teórica abordada na pesquisa – Escola de Uppsala – não restringe a internacionalização a algum produto ou serviço específico; afirmam que a empresa pode internacionalizar atividades, bens, serviços, operações ou ainda recursos financeiros, de acordo com Dib e Carneiro (2006). A empresa Britanite também não apresentou restrições, pois internacionaliza produtos e tecnologia. Os produtos internacionalizados pela empresa são emulsões explosivas e seus iniciadores, e a tecnologia internacionalizada pela empresa refere-se à fabricação de emulsões para usos especiais.

Quando internacionalizar? O fato de o mercado doméstico estar saturado ou com possibilidades de expansão limitada estimulam a empresa a buscar por novos mercados estrangeiros, expõe o modelo de Uppsala. Para Dib e Carneiro (2006), o momento de expansão será conforme o conhecimento gradualmente adquirido pela experiência no país de atuação. Na origem, há 20 anos, a Britanite era líder no mercado brasileiro o que não significava muita coisa, porque o mercado brasileiro exclusivo ainda era muito pequeno; mas, como ela tinha produtos de qualidade e tinha capacidade de produção, o mercado sul-americano e o mercado africano vieram buscar no Brasil oportunidades de comprar produtos

de qualidade com preços baixos em relação aos seus países. Isso determinou um modelo pequeno de exportação da Britanite; nessa fase as exportações não chegaram a 5%, 6% da receita total da IBQ Britanite. O entrevistado afirma que: “a empresa exportou para o Paquistão, Malásia, Turquia, para Moçambique que até então não comprava nada da gente, e então começamos ter um perfil mais internacional, mas ainda simplesmente como empresa exportadora”. O fato de a IBQ Britanite obter um perfil mais internacional, mas inicialmente apenas com exportações, corrobora com a afirmação de Hemais e Hilal (2002) que dizem que o principal meio de entrada em novos mercados estrangeiros seria através da exportação. A instalação de subsidiárias de produção ou de vendas raramente é utilizada como estratégia inicial para entrada em um novo mercado. A exportação esporádica é o início de uma “Cadeia de Estabelecimento com novos mercados, onde a evolução é gradual” afirmam Johanson e Wiedershem-Paul (1975).

Onde Internacionalizar? Segundo o Modelo de Uppsala, existem dois principais aspectos a serem avaliados que são: a “Distância Psíquica” e o “Tamanho de mercado potencial”, segundo Johanson e Vahlne (1977). Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), embora o entendimento de mercado potencial seja claro e direto, seja ele pequeno ou grande, o aspecto referente a distância psíquica é mais complexo, uma vez que ela pode ser influenciada, por fatores que podem prevenir ou perturbar os fluxos de informação entre a empresa e o mercado. No caso em questão, verificou-se uma estrutura interna na qual o objetivo é pesquisar, no mercado mundial, oportunidades em sua atividade. Primeiramente é identificada determinada oportunidade num mercado que está sendo muito mal atendido pelos players internacionais; posteriormente faz-se um estudo mais aproximado: a diretoria viaja até esse país, faz contato com autoridades do governo, conversa com os maiores consumidores locais para entender suas demandas, o que eles precisam e assim é iniciada a montagem de um modelo de negócio. No final é feito o business case para determinar uma viabilidade ou não do negócio utilizando a análise SWOT. A partir da grande demanda do mercado mundial, a empresa começou a investigar oportunidades de negócios fora do Brasil onde pudesse instalar unidades produtivas para atender essa demanda do mercado, minimizando um fator negativo que limitava suas exportações que era o câmbio. O câmbio prejudicava demais a competitividade da empresa, então, a única forma de escapar dessa situação era tendo unidades produtivas fora do Brasil. Inicialmente foi feito um levantamento da América Central e foi percebido um potencial muito grande. Então foi instalada uma empresa na América Central, uma empresa constituída, organizada, com estrutura, com equipes de trabalho. Por enquanto, ela exporta para a região da América Central, mas já há uma fábrica em construção, sendo que em mais um ano aproximadamente, a empresa já vai fabricar explosivos e acessórios necessários à atividade de explosão e atividade de mineração completa no Panamá para atender toda a América Central e o Caribe. Ao mesmo tempo, em função de todo esse trabalho, surgiram parceiros na África, particularmente em Moçambique e na Ásia central onde há projetos quase finalizados de instalação de fábricas. Uma delas será em Moçambique para atingir todo o mercado Africano, e a outra será na Ásia Central; cujo país em que a Britanite está montando a fábrica pretende atender a uma comunidade equivalente, em termos de conceito, ao mercado Europeu ou América do Sul que são oito ou nove países onde não existem barreiras alfandegárias. O entrevistado afirma que o perfil mudou ao longo do tempo, uma simples exportadora de produtos para atender algumas carências do mercado internacional nós partimos para estabelecer uma política forte de internacionalizar companhias para transformar ela numa multinacional com unidades de produção em 2, 3 países fora do Brasil.

Como internacionalizar? Segundo a Escola Nórdica de Uppsala, a inserção no mercado externo é um processo incremental, ou seja, tem como foco a aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre operações em mercados externos e no conhecimento gradual do

comprometimento de recursos em mercados externos, dizem Johanson e Vahlne (1990) e Erikson et al (1997).”O conhecimento acumulado direciona as formas de atuação em mercados externos” (ERICKSSON, et all, 2000). Segundo a empresa, os grandes produtores mundiais não tinham capacidades para atendimento de alguns mercados, surgindo a oportunidade de a IBQ Britanite exportar para esses mercados produtos de boa qualidade e com preços bem competitivos. Isso fez com que hoje a empresa tenha um portfólio com mais de dezoito, quase vinte países para os quais exporta para atender essa demanda. Mas mesmo assim não é significativo, não chega a 10% da receita e isso vai crescer muito com as instalações das indústrias fora do Brasil. Está sendo montada uma operação muito forte na Argentina também, embora por enquanto não seja uma fábrica. A Britanite é o maior distribuidor de explosivos da Argentina e a intenção é, até o ano que vem, ter uma fábrica da empresa montada nesse país. O grande calcanhar de Aquiles da IBQ Britanite era a logística da matéria prima. A principal matéria prima na produção do seu principal produto, que é o explosivo em si, é dependente de um único fornecedor nacional, quer dizer, há um monopólio, que está na mão de um grande consumidor cliente da Britanite, que não é fabricante de explosivos. E o crescimento do mercado brasileiro está orientando que, em 2014, essa única fábrica no Brasil já não vai conseguir atender nem o seu próprio mercado, então vai faltar matéria prima no mercado. Pensando nisso e no sentido de buscar uma fonte segura e permanente de disponibilidade de matéria prima de qualidade e com preço competitivo que possa alavancar o crescimento da empresa no mercado, a Britanite negociou 1/3 da companhia, realizando parceria com uma grande empresa internacional que é o maior fabricante mundial da principal matéria prima necessária para o principal produto da IBQ, que é o explosivo. O crescente comprometimento de recursos no exterior, relacionados com o desenvolvimento de conhecimento em operações externas pode ser considerado o processo de internacionalização da firma, explicam Johanson e Vahlne (1977; 1990). À medida que se adquire aprendizado e know how das atividades externas, é possível empenhar tecnologias, pessoal e dinheiro em outros países.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esta pesquisa, entende-se que o objetivo geral inicialmente proposto foi alcançado, uma vez que, percebeu-se que o tipo de mudança decorrente da internacionalização da empresa estudada pode ser caracterizado como incremental, tendo em vista que é uma mudança que ocorre de forma gradativa. O estudo dimensionou a empresa IBQ Britanite, abordando questões do framework de análise de Dib e Carneiro (2006).

Nesse contexto, pode-se afirmar que a empresa utilizou inicialmente o modelo comportamental de Uppsala de internacionalização, implementando gradualmente a sua inserção no mercado externo apenas com exportação, pois um dos pressupostos da escola tradicional de Uppsala é que a internacionalização da firma seja através de investimentos diretos no exterior ou exportações; isso é uma consequência de seu crescimento, na visão de Rosa e Rhoden (2007). Conforme a evolução do conhecimento do mercado estrangeiro – a empresa foi aumentando sua presença no mercado externo, pois o principal meio de entrada em novos mercados estrangeiros faz-se pela exportação. A instalação de subsidiárias de produção ou de vendas raramente é utilizada como estratégia inicial para entrada em um novo mercado. A correlação do caso com os aspectos teóricos como mencionado no terceiro objetivo, pode ser facilmente identificada no caso em questão, pois uma entrevista bem elaborada, abordando todos os aspectos necessários para a pesquisa, possibilita uma coleta de dados bastante completa e esclarecedora.

O fato de a empresa apresentar uma estrutura de avaliação de mercados facilita a decisão de onde atuar. Em resposta ao objetivo geral o qual se refere à análise do processo de

internacionalização em desenvolvimento pela empresa IBQ Britanite, conclui-se que a organização intuitivamente utilizou o processo de inserção no mercado externo, sugerido pelo Modelo de Uppsala.

Diante do conhecimento adquirido ao término desta pesquisa e com o objetivo do trabalho atingido, vê-se como oportunidade, a possibilidade de fazer algumas recomendações e sugestões de trabalhos futuros que possam enriquecer e colaborar ainda mais com o meio acadêmico, com quem tenha em seu objetivo linhas de pesquisas semelhantes.

Chama-se a atenção para que pesquisas futuras possam analisar, ainda com maior profundidade o caso em questão. Há ainda, a possibilidade de efetuar pesquisas que correlacionem o caso com uma terceira corrente teórica, uma corrente estratégica, ou então o modelo chinês – Inward / Outward. E, finalmente, espera-se que este estudo venha contribuir com os preceitos acadêmicos e questioná-los ainda mais na área de Administração, que tem ainda muito a ser abordada e explorada.

REFERENCIAS

ANSOFF, H. I., MCDONNELLI, E. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2a ed.) São Paulo: Atlas.

ARAUJO, L. C. G. DE. (2001 a). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.

CRAVENS, D. W., & SHIPP, S. H., & CRAVENS, K. S. (1994). *Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks*. *Business Horizons* (Vol. 37, n. 4, pp. 19-28, July/August).

DRUCKER, P. (2000). *E assim começa o milênio*. HSM Management. (março/abril, p. 7).

Rio de Janeiro.

KISIL, M. (1998). *Gestão da mudança organizacional*. Instituto para o desenvolvimento da saúde. Universidade Federal de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania. São Paulo. Recuperado em 15 janeiro, 2008, de <http://www.saudepublica.bvs.br>.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard School Press.

Mandelli, Consultores Associados. (2003). *A disciplina e a arte da gestão de mudanças organizacionais: como integrar estratégias e pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Miles, R. H. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall.

Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitmark.

Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.

Oliveira Jr, M. M. (2010). *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre.

Porras, J. I., & Robertson, P. S. (1992). Organization development: theory, practice, research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough. *Consulting psychology press* (2a ed., Vol.3) Palo Alto, C.A.

Quintella, H. L., e Souza, L.P. (1999). Cultura de negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o comportamento organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV educativa. *Adm Made Revista Mestrado em Administração e desenvolvimento empresarial* (Ano 2, nº 3). Recuperado em 18 abril, 2013, de <http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo6.asp>.

Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

Souza, B. C. C. (2010). *Revista de Ciências Gerenciais* (Vol. 14, n. 19) Faculdade Anhanguera de Valparaíso.

Toffler, A. (1980). *A terceira onda* (17a ed.) Rio de Janeiro: Record.

Weick, K.E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* (n.50, pp.361-386).

RAMOS, Pedro (Economista). **Revista bens e serviços**. maio 2011, 73 ed.

- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes** (Organizadores). São Paulo: Atlas, 2007.
- MAZZOLA, Homero Jorge. Artigo. **Estratégias de Internacionalização** em Serviços de Engenharia Intensivos em Conhecimento. Workshop sobre internacionalização de empresa, 2006.
- KOTABE, M; HELSEN, C. **Global Marketing Management**, New York, John wiley & Sons Inc. 1998.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais**: Um Estudo das Maiores Empresas Brasileiras, In: XXVI ENANPAD. Anais Eletrônicos. Salvador: ANPAD, 2002.
- ROSA, Patrícia Rodrigues da; RHODEN, Marisa Igenes dos Santos. **Internacionalização de uma empresa Brasileira** – READ –ed. 57 vol. 13 N3 Set – dez 2007.
- Coral, Elisa; OGLIARI, André; Abreu, Aline França de. (org.) **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, J. de S. (1999). El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA). Panamá, nov., 1999.
- WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-386.
- ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423.
- GARLAND, Kip. - Está na Hora da Disrupção no Brasil. Revista CRN Brasil. fev. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/flaousa/inovao-disruptiva>>. Acesso em: 09 fev. 2014, às 10h e 57min.
- GONÇALVES, Alexis. Lições para Alcançar a Inovação Disruptiva. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/licoes+para+alcancar+a+inovacao+disruptiva/a1238125544423.html>>. Acesso em: 25 out. 2013, 12h e:17min.
- RAICH, Mário; DOLAN, Simon L. **Adiante: as empresas e a sociedade em transformação**. São Paulo: Saraiva – Virgília, 2010.
- 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, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- MARSHAL, M. N. The key informant techniques. **Family Practice**, v. 13, p. 92-97, 1996.
- 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.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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. p. 27-40, 1990.
- O'GRADY, S.; LANE, H.W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.2, 1996.
- MELIN, L. **Internationalization as a strategy process**. **Strategic Management Journal**, v. 13,1992.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research. *Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum II*. Bulletin nº 15. Uppsala, Sweden, 1975.
- MADSEN, T. Managerial judgment of export performance. **Journal of international Marketing**, 1998.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

HEMAIS, C. A; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma** segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON; Wiedersheim-Paul. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, October 1975.

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** vol 8 (1), 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalization**. International Marketing Review, 7 (4), 1990.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. (1997) Experiential Knowledge and cost in the internationalization Process. **Journal of international Business Studies**. V. 28 (2).

DIB, Luiz Antonio; CARNEIRO, Jorge. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas, 2006**.

ROSA, Patrícia Rodrigues da; RHODEN, Marisa Iguês dos Santos. **Internacionalização de uma empresa Brasileira** – READ – Ed. 57 vol. 13 N3 Set – dez 2007