

CARACTERÍSTICAS DA LOCALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

CHARACTERISTICS OF LOCATION IN THE FIRM INTERNATIONALIZATION PROCESS
 CARACTERÍSTICAS DE LA LOCALIZACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar a influência das características da localização ao longo do processo de internacionalização. O conceito-chave localização é comparado transversalmente para fundamentar a análise empírica dos casos, com base em cinco modelos de internacionalização. A pesquisa caracteriza-se por sua abordagem longitudinal e por procedimentos metodológicos embasados na teoria adaptativa. A análise dos dados foi realizada em duas etapas: descritiva e pelo método de comparação constante, com o auxílio do

software ATLAS/TI. À luz das propriedades do conceito-chave, emergiram quatro manifestações significativas e de predominância distinta ao longo do tempo: modismo, vantagens (transacionais e comparativas) e desvantagens locais. As vantagens comparativas foram determinantes no início e impulsionaram o modismo na região. As vantagens transacionais encontram-se presentes em fases recentes, devido à abertura de subsidiárias no exterior, enquanto as desvantagens locais se destacam em decorrência de fenômenos do acaso não previstos.

PALAVRAS-CHAVE Processo de internacionalização, localização, teoria adaptativa, empresas brasileiras, agronegócio.

Érica Piros Kovacs ericapk@hotmail.com

Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife - PE, Brasil.

Walter Fernando Araújo de Moraes walter.moraes@ufpe.br

Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco, Recife - PE, Brasil.

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira renata@dadm.ufrpe.br

Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife - PE, Brasil.

Abstract This paper aims to analyze what extent the location influences the internationalization process of Brazilian companies. From five models of internationalization, that key concept is cross compared to explain the empirical analysis of the cases. The research is characterized by its longitudinal approach and methodological procedures based on the adaptive theory. Data analysis was performed in two stages: descriptive and the method of constant comparison, both using ATLAS/ti software. Based on the concept properties, four significant events emerged, with distinct dominance over time: trends, and comparative locational advantages (transactional and comparative) and disadvantages. The results show that the comparative advantages were decisive for the start of the internationalization and boosted the trends in the region. Transactional benefits are present in later stages, acquired through the opening of subsidiaries abroad. Locational disadvantages were also perceived throughout the whole process due to unforeseen chance events.

keywords Internationalization process, localization, adaptive theory, Brazilian companies, agribusiness.

Resumen El artículo tiene como objetivo analizar la influencia de las características de la localización a lo largo del proceso de internacionalización. El concepto clave localización es comparado transversalmente para fundamentar el análisis empírico de los casos, con base en cinco modelos de internacionalización. La investigación se caracteriza por su abordaje longitudinal y por procedimientos metodológicos basados en la teoría adaptativa. El análisis de los datos fue realizada en dos etapas: descriptiva y por lo método de comparación constante, con la ayuda del software ATLAS/TI. A la luz de las propiedades del concepto clave, emergieron cuatro manifestaciones significativas y de predominancia distinta a lo largo del tiempo: modismo, ventajas (transaccionales y comparativas) y desventajas de ubicación. Las ventajas comparativas fueron determinantes en el inicio e impulsionaron el modismo en la región. Las ventajas transaccionales se encuentran presentes en fases recientes, debido a la abertura de subsidiarias en el exterior, mientras las desventajas de ubicación se destacan debido a fenómenos imprevistos de la casualidad.

Palabras clave Proceso de internacionalización, localización, teoría adaptativa, empresas brasileñas, agronegocios.

INTRODUÇÃO

A internacionalização é de reconhecida importância para nações e empresas, uma vez que contribui para o desenvolvimento econômico do país e torna as empresas menos dependentes do mercado doméstico. As teorias dominantes, originárias de países industrialmente desenvolvidos, apresentam aplicabilidade limitada para replicação nos países em desenvolvimento, devido, principalmente, à omissão do reconhecimento do contexto das atividades (KUADA e SORENSEN, 2000; RAMAMURTI, 2009), ou, ainda, por apresentarem generalizações com baixos níveis de abstração devido à alta dependência do contexto (RAMAMURTI, 2009).

Em passado recente, autores já reconheciam que a literatura existente sobre internacionalização de empresas de países em desenvolvimento era escassa quando comparada à de desenvolvidos (CONDO, 2000) e encontrava-se ainda em estágio embrionário (KUADA e SORENSEN, 2000). De fato, a literatura sobre o processo de internacionalização das empresas de países emergentes encontra-se em processo de estruturação (RAMAMURTI, 2004) e há a necessidade de um melhor entendimento desses mercados devido à sua importância (CAVUSGIL, DELIGONUL, YAPRAK, 2005), o que gera a necessidade de desenvolvimento de modelos mais adequados à sua realidade (MORAES, KOVACS, OLIVEIRA, 2006).

Pesquisas no Brasil têm gerado importantes contribuições que refletem a realidade de países emergentes. Versiani e Rezende (2009), por exemplo, identificaram que a continuidade e o aprofundamento no mercado internacional estão relacionados a conjuntos causais que mudam ao longo do tempo e que o mercado interno exerce forte influência na continuidade das exportações. Diante dessa susceptibilidade à posição temporal, considera-se necessária uma análise longitudinal para compreensão do processo. Por sua vez, Rocha e outros (2005) verificaram que os esforços para exportar podem não ser tão benéficos para a firma quando esta opera em ambientes turbulentos. Oliveira (2007) e Barbosa (2008) evidenciaram indícios de associação concomitante de dimensões diversas dos modelos de internacionalização, a partir do momento em que nenhum deles isoladamente foi capaz de explicar esse processo.

A proposição de novas teorias, todavia, não é defendida por Rugman (2009), que considera as multinacionais atuais de países emergentes similares às dos países ocidentais da década de 1960, concluindo que as vantagens daquelas são dependentes apenas das vantagens específicas do país. Considera-se, todavia, que

as abordagens do mainstream podem vir a subsidiar a busca por teorias mais apropriadas para a compreensão do processo de internacionalização de entrantes tardios, caso do Brasil (FLEURY e FLEURY, 2007), desde que o contexto seja também analisado (RAMAMURTI, 2009; KUADA e SORENSEN, 2000).

Em linha com o pensamento de Rugman (2009), as empresas são influenciadas pelas características da localização, e há diferenças entre o contexto de países desenvolvidos e o dos em desenvolvimento. Maior atenção precisa ser dada à importância da localização per se como uma variável que afeta a competitividade global das empresas nas pesquisas sobre internacionalização (DUNNING, 1998). Porém, análises longitudinais são necessárias para verificar influências distintas da localização ao longo do tempo, por exemplo, se o impacto do país de origem nas vantagens competitivas das empresas é maior em estágios mais incipientes da internacionalização do que em estágios mais avançados, conforme proposto por Ramamurti (2009). Essa questão da localização é reconhecida por Porter (1989), ao afirmar que um país oferece melhor ambiente para a competição em algumas indústrias do que em outras. O'Grady e Lane (1996) apresentam o paradoxo da distância psíquica, no qual consideram que operações em países fisicamente próximos não são necessariamente fáceis de gerenciar, visto que as similaridades entre os países podem evitar o aprendizado sobre as diferenças culturais. Verifica-se também que, dentro de um mesmo país de origem, o impacto da localização geográfica da empresa pode levar a resultados diferentes no processo de internacionalização. Empresas localizadas próximo às fronteiras internacionais podem obter desempenho superior devido ao "clima de internacionalização" instaurado ou "modismo" entre as empresas da região, que começam a exportar baseadas em um comportamento imitativo (DIMITRATOS, 2002). Porém, Guillén (2003), em sua pesquisa longitudinal, verificou que a imitação entre competidores na escolha do modo de entrada em mercados internacionais tende a ocorrer no mesmo grupo estratégico.

No Brasil, percebe-se uma grande discrepância entre as regiões, onde o Sul e o Sudeste representaram aproximadamente 75% do valor total exportado em 2009 (MDIC, 2010). Distantes de fronteiras internacionais, as empresas localizadas no Nordeste exportaram apenas 7,6% no mesmo período. Notadamente, o número de empresas nordestinas com subsidiárias no exterior é pouco representativo comparado ao montante nacional. Essa pequena participação no processo de internacionalização torna, de certa forma, a grande maioria das empresas nordestinas isolada da competição global.

Apesar das inúmeras dificuldades, algumas empresas conseguiram atingir o mercado externo, e indústrias exportadoras emergiram na região como consequência desse pioneirismo. A temática de que trata este artigo é de significativa relevância, pois o conhecimento teórico-empírico acerca de processos de internacionalização de empresas genuinamente brasileiras, e localizadas no Nordeste, pode ser valioso nas decisões de alocação de recursos e estimulante da atividade exportadora no país.

Exportações de frutas, camarões e pescados têm importância na balança comercial da Região Nordeste, o que foi determinante na escolha de duas de suas mais representativas empresas. Nesse contexto, o objetivo do artigo é analisar a influência das características da localização, ao longo do processo de internacionalização de empresas nordestinas, pertencentes a esses segmentos.

REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias, como mecanismos simplificadores, enfatizam somente alguns aspectos da realidade, o que, de certa forma, os distorce. Nesse processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago das teorias, enquanto outros são desvirtuados ou ignorados (PERROW, 1986). As teorias são cortes alternativos de uma realidade multifacetada, que apresentam visões parciais. Cabe ao pesquisador utilizá-las, umas contra as outras, objetivando o ganho de insights provenientes de perspectivas múltiplas e das análises comparativas, selecionando-as e trabalhando nos seus relacionamentos, que oferecem oportunidades por meio das suas tensões, oposições, e contradições ao tentarem explicar o mesmo fenômeno (POOLE e VAN DE VEN, 1989).

Ao considerarem-se esses cortes alternativos, utiliza-se neste artigo como referência inicial o quadro 1, desenvolvido originalmente por Kovacs (2009), que identifica, de maneira abstrata, os principais conceitos-chave de seis teorias de internacionalização: Ciclo de Vida do Produto (CVP) (VERNON, 1966, 1979), Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 2003, 2009), Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 1998), Modelo Diamante (PORTER, 1989, 1991, 1999), Escolha Adaptativa (LAM e WHITE, 1999) e Visão Baseada em Recursos (RBV) (FAHY, 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILI, 2004). Esse quadro traz à tona a importância da observação das teorias com base nas intersecções entre seus conceitos-chave.

As teorias CVP, Uppsala, Escolha Adaptativa e Diamante podem ser consideradas processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas (ou nação/região, que é, em última instância, dependente das empresas (PORTER, 1989) de modo sequencial, num período relativamente longo. O caráter longitudinal presente nesses modelos satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992).

Ainda que a RBV seja uma “alternativa promissora às abordagens determinísticas prevalecentes na literatura sobre negócios internacionais” (FAHY, 2002, p. 58), essa teoria não foi utilizada neste estudo por não contemplar especificamente a dimensão “localização”.

Nas correntes teóricas sobre internacionalização, cinco delas contemplam, de alguma forma, a influência da localização. Percebe-se, mesmo que indiretamente, a presença da importância da localização nas teorias do CVP, Uppsala, Paradigma Eclético, Escolha Adaptativa e Diamante. Na CVP (VERNON, 1966, 1979), à medida que a tecnologia vai sendo copiada e novos concorrentes

Quadro 1 – Principais conceitos-chave das teorias de internacionalização

Conceitos-chave	Ciclo de vida do Produto	Uppsala	Paradigma Eclético	Modelo Diamante	Escolha Adaptativa	RBV
Localização	✓	✓	✓	✓	✓	
Recursos Tangíveis	✓		✓	✓		✓
Recursos Intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓
Escolhas Gerenciais		✓	✓		✓	
Aprendizagem		✓				✓
Agente Externo	✓			✓		

Fonte: Kovacs, 2009, p. 53.

vão surgindo, a empresa inicia a sua internacionalização, que varia da exportação à instalação de subsidiária de produção, pois é dependente da tecnologia disponível. Enquanto as novas tecnologias são mantidas no país de origem, as que já foram copiadas ou adotadas por concorrentes são exportadas. Nesse sentido, a internacionalização da firma é concebida como uma solução para explorar tecnologias secundárias em países que não dispõem delas.

A localização faz-se presente em Uppsala com a suposição de que a expansão das empresas será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam sentir-se menos “estrangeiras”, ou seja, por meio da utilização do conceito de distância psíquica. Por sua vez, pesquisas não encontraram evidências da aplicação desse conceito (eg. CONDO, 2000; CARNEIRO, 2007), que é mesmo considerado insatisfatório por alguns autores devido à homogeneidade dos mercados (STOTTINGER e SCHLEGELMILCH, 1998). Ademais, tem-se revelado a ampliação nas lacunas de conhecimento ao longo do tempo (PETERSEN, PEDERSEN, LYLES, 2008), em vez da redução apregoada pelos seus precursores.

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 1998) reúne os princípios da teoria de custos de transação com os de economia industrial e internalização, propondo-se a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: específicas de propriedade, de internalização e locais. As diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, o idioma, a cultura e a distribuição espacial dos insumos e matérias-primas compõem as vantagens de localização, que definem onde ocorre a produção. Essas vantagens subdividem-se em; (a) estruturais, derivadas de intervenção governamental, que afetam custos ou receitas; e (b) vantagens transacionais, que derivam das oportunidades da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países. Dependendo dessas vantagens, a empresa escolhe onde vai produzir.

A fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem, que proporciona a estrutura das indústrias correlatas e de apoio, as condições de fatores, as condições de demanda, a estratégia, a estrutura e a rivalidade interna, conforme Porter (1989). As condições de fatores referem-se aos fatores de produção, como mão de obra, território, recursos naturais, capital e infraestrutura, e dividem-se em fatores básicos e avançados. A demanda interna auxilia as empresas a serem

bem-sucedidas na competição se suas necessidades anteciparem indicadores preliminares das tendências do mercado global. Indústrias correlatas e de apoio referem-se à presença de fornecedores e parceiros internos dotados de competitividade internacional. O determinante “estratégia, estrutura e rivalidade das empresas” indica a natureza da competição interna. A influência do país-sede da empresa é de importância central para o nível de crescimento e produtividade. Apesar de o modelo apregoar a vantagem competitiva da nação, a existência e o fortalecimento mútuo de tais fatores possibilitam a internacionalização das empresas em indústrias favorecidas onde quer que se situem.

Na Escolha Adaptativa (LAM e WHITE, 1999), a internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe às empresas e enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as empresas tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas relacionadas ao modelo organizacional. Com relação à localização, um dos dilemas é o estratégico, quando as empresas optam em ser pioneiras ou entrantes tardios no mercado internacional. A opção pela Escolha Adaptativa, apesar de não ser considerada como um modelo que faz parte do *mainstream* teórico de internacionalização, deve-se à tentativa teórica de complementaridade (aos modelos de estágios) que foi desenvolvida num contexto de país emergente e que poderá trazer contribuições importantes na análise empírica dos casos pesquisados.

Apesar de as teorias de internacionalização serem consideradas, por alguns autores, incompatíveis entre si (FORSGREN, 2009), percebe-se a interseção de questões sobre a localização em algumas correntes. Em linha com o pensamento de Poole e Van der Ven (1992), considera-se que as análises de perspectivas múltiplas e comparativas podem proporcionar *insights* valiosos sobre a trajetória do processo de internacionalização de empresas brasileiras. Essa tentativa corrobora os pressupostos de Whitelock (2002) no sentido de que, apesar das distintas contribuições de cada corrente teórica, algumas áreas de convergência são aparentes e modelos que incorporam elementos-chave de cada abordagem podem representar situações mais realísticas e compreensivas das decisões de entrada em mercados internacionais.

Com relação ao conceito-chave localização, na próxima seção detalham-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa para identificar se, ao longo do tempo, as diferentes manifestações do conceito-chave, identificadas de modo teórico-conceitual nas correntes

e nos dados, podem se complementar, e, ainda, se podem existir predominâncias díspares da importância da localização em momentos distintos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a proposição de Melin (1992), o processo capturado nesta pesquisa longitudinal é o do tipo D, desde o instante em que cada empresa foi fundada até os dias atuais. Pouca atenção tem sido dada à dimensão do tempo no processo de internacionalização (MELIN, 1992), havendo a necessidade da identificação de eventos e fatores que afetam o comportamento de exportação da empresa por meio de pesquisas longitudinais (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003; ROCHA e outros, 2005; VERSIANI e REZENDE, 2009). Diante do caráter epistemológico da pesquisa, optou-se pela utilização da teoria adaptativa (*adaptive theory*), que combina a teorização hipotético-dedutiva e a *grounded theory*. É denominada “adaptativa” porque se considera que a teoria deve ser adaptada ou moldada de acordo com as evidências que emergem dos dados (LAYDER, 1993, 1998).

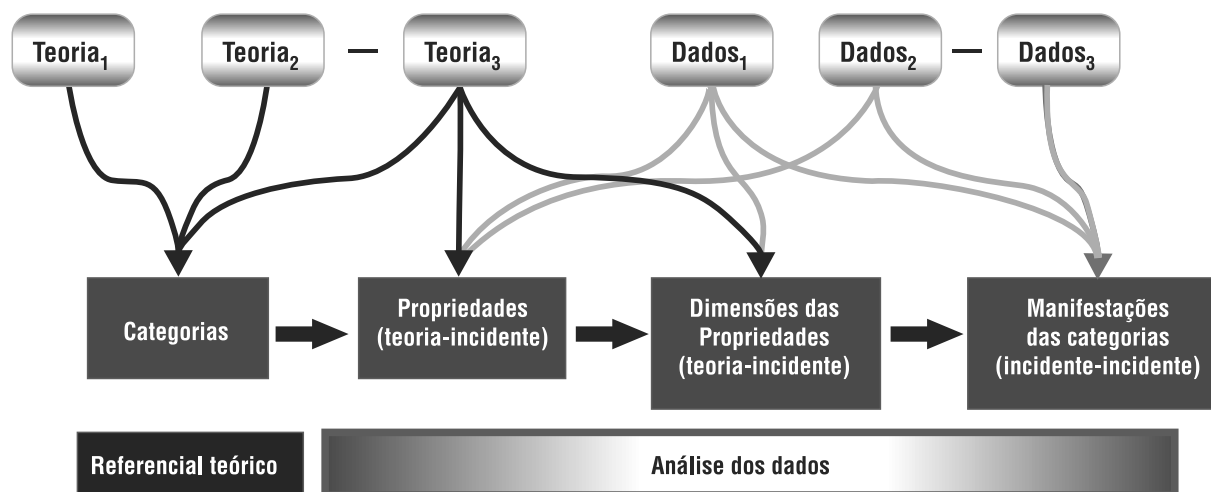
Trata-se de um estudo de caso qualitativo cujo objeto é analisado profundamente (MERRIAM, 1998), examinando o fenômeno dentro do seu contexto (YIN, 2001). O critério de seleção de empresas considerou a acessibilidade e a trajetória histórica com experiência em internacionalização, por um período não inferior a 10 anos, permitindo conhecer o comportamento da formação das estratégias ao longo do tempo. As empresas

Netuno Alimentos S.A. e Queiroz Galvão Alimentos S.A. atendem aos critérios estabelecidos. A coleta de dados foi realizada por meio de 22 entrevistas semiestruturadas, todas realizadas pessoalmente pelos pesquisadores, concomitantemente à análise de documentos internos das empresas e reportagens de jornais e revistas. As 13 entrevistas pessoais realizadas com a Queiroz Galvão Alimentos e as nove com a Netuno foram gravadas e transcritas, totalizando 1.015 minutos.

A análise dos dados divide-se em duas etapas. Primeiramente, realiza-se uma descrição dos casos e a construção de etapas históricas, descritivas. A segunda fase consiste na ordenação conceitual sustentada por Strauss e Corbin (1998) e Layder (1993, 1998), por meio do método de comparação constante, pelo qual se comparam teorias-incidentes e incidentes-incidentes das categorias. Para cada categoria, foram definidas propriedades e dimensões dessas propriedades. O desenho do processo de análise dos dados encontra-se na figura 1, com indicativos das origens e sequência adotada. Durante a análise dos dados, utilizou-se o *software* ATLAS/TI versão 5.5.

As propriedades apresentadas no quadro 2 foram originadas com base nos pressupostos das teorias de internacionalização pesquisadas e nos novos insights que emergiram dos dados. Durante o processo de análise e construção das propriedades, algumas foram desconsideradas por não terem sido evidenciadas, tais como: a) o nível de rivalidade (PORTER, 1989); e b) a disseminação de tecnologia e surgimento de concorrentes (VERNON, 1966, 1979). Por sua vez, o comportamento imitativo das empresas emergiu, identificado como propriedade modismo.

Figura 1 – Processo de análise dos dados



Quadro 2 – Propriedades, conceitos e dimensões da categoria características da localização

CATEGORIA	PROPRIEDADES	CONCEITO	DIMENSÕES
CARACTERÍSTICAS DA LOCALIZAÇÃO	MODISMO (MOD)	Comportamento imitativo das empresas da região (DIMITRATOS, 2002)	ALTO (+): há comportamento imitativo das empresas da região BAIXO (-): não há comportamento imitativo das empresas da região
	VANTAGENS LOCACIONAIS (VL)	Diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, qualidade dos insumos, custos de transporte e comunicação, distancia física, de idioma e cultura e distribuição espacial dos insumos e matérias-primas (DUNNING, 1980, 1988)	ALTO (+): há várias vantagens locacionais na região BAIXO (-): existem poucas vantagens locacionais na região
	FATORES INTERNOS DA REGIÃO (FAT)	Condições de fatores referem-se aos fatores de produção, como mão de obra, território, recursos naturais capital e infraestrutura e podem se classificar como básicos ou avançados (PORTER 1989, 1996, 1999)	ALTO (+): há fatores avançados desenvolvidos na região BAIXO (-): existência apenas de fatores básicos na região
	PROXIMIDADE DO MERCADO (PRO)	Localização próxima, geograficamente, do seu mercado consumidor (PORTER, 1989)	ALTO (+): localização próxima do mercado consumidor BAIXO (-): localização distante geograficamente do mercado consumidor
	VANTAGENS TRANSACIONAIS (VT)	Localização possibilita vantagens transacionais, ou seja, oportunidades que nascem da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países (DUNNING, 1980, 1988)	ALTO (+): localização proporciona vantagens transacionais BAIXO (-): localização não proporciona vantagens transacionais

As comparações constantes realizadas entre os incidentes revelaram diferentes combinações das dimensões das propriedades, emergindo, assim, quatro principais manifestações da categoria localização, conforme mostra o quadro 3. Cabe ressaltar que algumas manifestações têm o mesmo nome, ou nomes similares aos de propriedades, devido à importância dessas propriedades e de suas respectivas dimensões na explicação da manifestação.

As vantagens transacionais, por exemplo, são caracterizadas por altas vantagens da localização, proxi-

midade com o mercado consumidor e, principalmente, pelas vantagens de transação, que são obtidas por meio das transações entre as subsidiárias no exterior e matriz. Como já explicado, devido à sua importância, a manifestação foi intitulada com o mesmo nome da propriedade. O modismo advém do comportamento imitativo entre os competidores, impulsionado, principalmente, pela presença de fatores básicos na região, favorecendo o surgimento de novos entrantes. As desvantagens locacionais são caracterizadas pela inexistência de vantagens de localização (ou poucas destas), ausência de

Quadro 3 – Dimensões das propriedades e manifestações da categoria características da localização

MANIFESTAÇÕES	DIMENSÕES DAS PROPRIEDADES				
	MOD	VL	FAT	PRO	VT
Vantagens transacionais		+		+	+
Modismo	+	+	-		
Desvantagens locacionais		-		-	-
Vantagens comparativas		+	-	-	

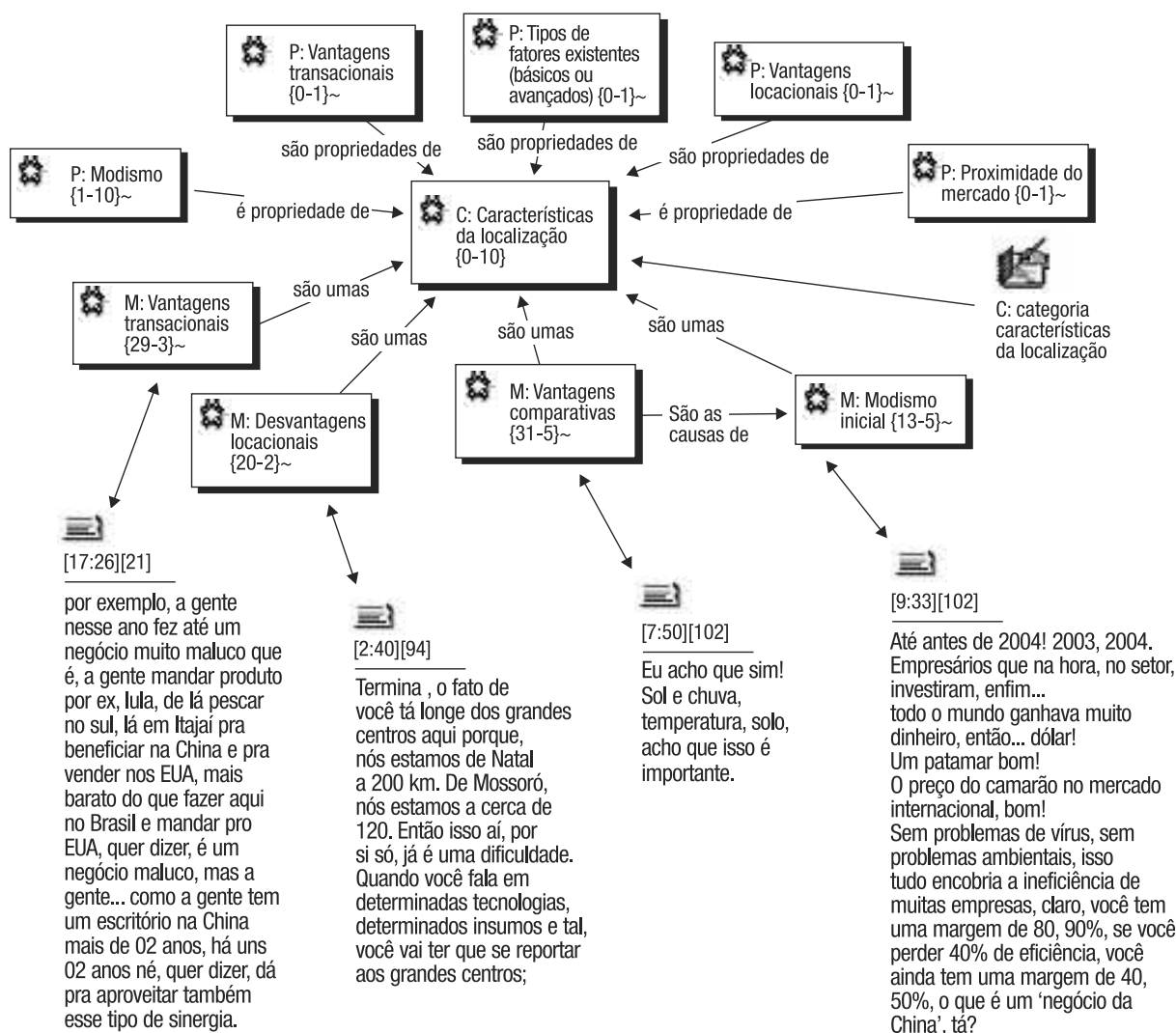
vantagens transacionais e localização distante do mercado consumidor. As vantagens comparativas enfocam as condições de fatores básicos e tendem a ser distantes do mercado consumidor.

As propriedades da categoria características da localização, suas manifestações e respectivos graus de fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*) e exemplos das manifestações são apresentados na figura 2. Com relação aos trechos das entrevistas, cabe ressaltar que foram codificadas 93 citações relacionadas às manifestações identificadas. Esses trechos também são apresentados na figura (primeiro número nos parênteses das manifestações).

ANÁLISE DOS DADOS

Para uma melhor compreensão dos casos, o processo histórico das empresas foi dividido em etapas, à luz dos dados coletados, os quais representam períodos de mudanças, que geraram reorientação estratégica. As divisões das etapas foram construídas pelos pesquisadores e validadas pelos entrevistados. Cabe ressaltar que o histórico das empresas é muito rico em detalhes e contempla diversos aspectos captados durante as entrevistas, que não são aqui apresentados por limitações de espaço.

Figura 2 – Propriedades, manifestações, fundamentação empírica e densidade teórica da categoria características da localização



Etapas da trajetória de internacionalização da Queiroz Galvão Alimentos

O Grupo Queiroz Galvão iniciou suas atividades em 1953, no Recife, Pernambuco, com a indústria da construção civil, que foi a base para a expansão bastante diversificada dos negócios, dos quais se destaca atualmente a Queiroz Galvão Alimentos S.A., criada em 2007, por meio da fusão das empresas Potiporã e Timbaúba Agrícola. Na fruticultura, a empresa atua no Vale do São Francisco desde 1992, produzindo mangas e uvas sem sementes para a Europa, Estados Unidos e Canadá. A Timbaúba tem representatividade na pauta de exportações de Pernambuco, visto que foi a 11ª maior exportadora em 2006, ano em que a empresa comercializou 20 milhões de dólares em mangas e uvas para o exterior. A Potiporã é a maior fazenda de carnicultura do Brasil e possui 960 ha de lâminas d'água. Em 2007, apesar da crise no setor e consequente queda das exportações de camarão, não houve redução das vendas para o mercado externo.

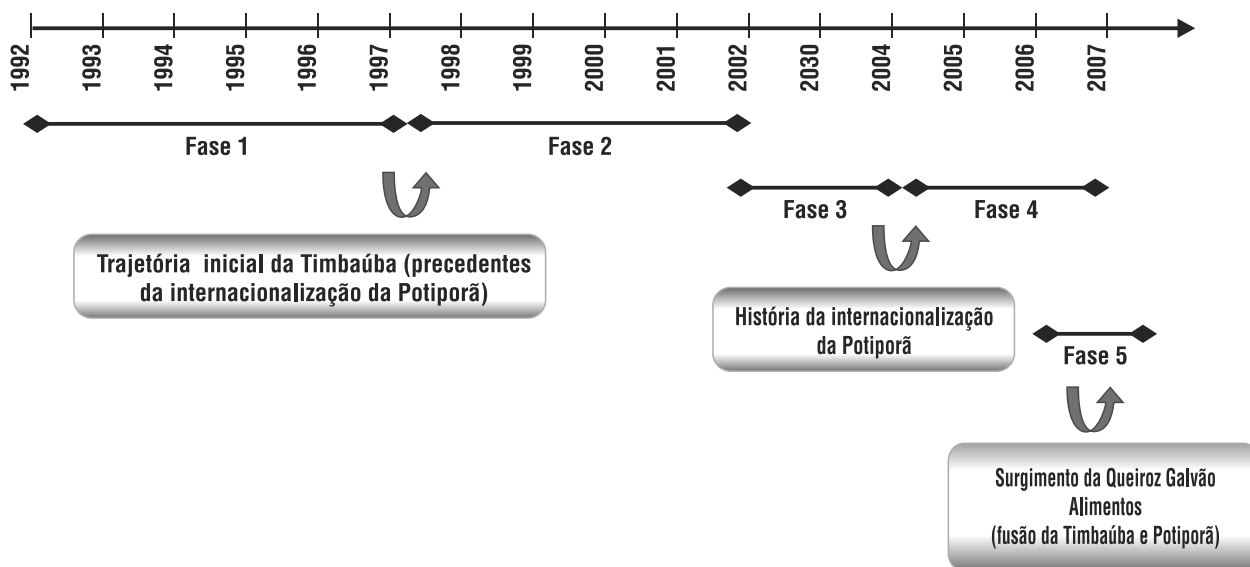
Tendo como base os dados coletados nas entrevistas, a história da Queiroz Galvão Alimentos S.A. foi dividida em cinco fases, conforme apresentado na figura 3. Primeiramente foram coletados os dados na Potiporã Aquacultura, que surgiu em 2002. Percebe-se que a história da empresa estava fortemente arraigada na experiência anterior proporcionada pela internacionalização da Timbaúba Agrícola. Por esse motivo, também foram coletados dados que remetessem

às fases 1 e 2, consideradas como precedentes para a internacionalização da Potiporã. Devido à fusão entre as duas empresas, a etapa 5 analisa a Queiroz Galvão Alimentos S.A. As etapas obtiveram as seguintes denominações:

Fase 1 - Início da Timbaúba Agrícola, aprendizagem com a concorrência e primeiras exportações (1992 a 1997)

A empresa foi fundada em 1992, com o objetivo de exportar uvas e mangas no Vale do São Francisco, principal polo de produção e exportação desses produtos do país. As condições naturais, aliados aos investimentos públicos e privados na região, geraram grandes oportunidades. De acordo com o Sr. Sérgio Cavalcanti, diretor da empresa, “nós temos as unidades onde as condições naturais de clima e solo são adequadas para ter as empresas”. O objetivo era exportar, porém o processo não era conhecido. A participação no Brazilian Grapes Marketing Association (BGMA) e o relacionamento com concorrentes levaram às primeiras exportações, que ocorriam de maneira passiva. Existiam grandes dificuldades relacionadas ao transporte de frutas e aquisição de insumos, que geravam maiores perdas e custos, encobertos pelas altas margens. Essas dificuldades referem-se à ausência de conhecimento e experiência prévia na comercialização e à natureza do produto perecível. Houve forte envolvimento de intermediários nas exportações iniciais. Os primeiros importadores da em-

Figura 3 – Trajetória de internacionalização da Queiroz Galvão Alimentos



presa eram distribuidores que comercializavam para clientes pulverizados na Europa.

Fase 2 - Independência de intermediários e utilização de transitários (1997 a 2002)

Por dispor de maior experiência no segmento e devido à distância geográfica, frequentemente, o intermediário comportava-se de maneira oportunista na comercialização dos produtos, criando situações que não poderiam ser verificadas *in loco*. No recebimento de frutas, registravam fotos de produtos estragados e informavam que todo o container encontrava-se naquela condição, o que levou a empresa, por diversas vezes, a vender os seus produtos por preços mais reduzidos. A vistoria repentina do Sr. Sergio Lima nas dependências de um cliente, em 1997, foi um marco crítico na trajetória da empresa e comprovou a desconfiança de que alguns clientes agiam de má-fé. A partir daí, definiu-se que, devido à falta de controle, distorções de informações e trapaças, deveriam avançar no processo de internacionalização por meio da abertura de um escritório de vendas na Holanda. De início, a empresa não investiu em estrutura física, operando dentro de um transitário de cargas internacional. As vendas passaram a ser pró-ativas ao invés de passivas. Como resultado imediato, a quantidade de clientes foi triplicada e os resultados financeiros melhoraram significativamente. Em 1997, também foi aberta a Rio Grande Foods, nos Estados Unidos.

Fase 3 - Diversificação e transferência de conhecimento entre os negócios (2002 a 2004)

No final dos anos 1990, a procura internacional por camarão cresceu exponencialmente, como resultado da crise nos países da costa do Pacífico da América Central, em decorrência de uma doença chamada *White Spot Syndrome Virus*, ocasionando significativo aumento dos preços internacionais. Na época, o Nordeste brasileiro passou pelo boom da carcinicultura. Como as margens de lucro eram elevadas e as condições da região, favoráveis, diversos empresários resolveram investir no negócio. O grupo investiu na Potiporã Aquicultura, com foco em exportações. A atividade concentrou-se no Nordeste devido ao potencial de desenvolvimento dado às dimensões geográficas disponíveis e condições climáticas, hidrológicas e topográficas favoráveis. O grupo considerou que recursos e experiências poderiam ser compartilhados entre as duas empresas, inclusive a estrutura comercial de exportação. Para que as primeiras exportações ocorressem (de maneira passiva), observou-se forte influência de concorrentes e

da Associação Brasileira de Criadores de Camarão (ABCC), que surgiu como entidade de cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os empresários. Diante dos resultados positivos do escritório de fruticultura, no final de 2003, foi aberta uma subsidiária de vendas na Espanha para comercialização de camarão.

Fase 4 - Influência do ambiente externo, crise e desenvolvimento de recursos (2004 a 2006)

A fase pode ser considerada como um momento “divisor de águas” na indústria de carcinicultura no Brasil. Em 2004, uma grande crise assolou a indústria e fez com que empresas buscassem novas fontes de vantagem competitiva, causada pela desvalorização cambial e, principalmente, pelo surgimento da necrose infecciosa muscular (NIM) e de fortes chuvas na região, que levaram a quedas de vendas e de produtividade e aumento de mortalidade nas fazendas. A valorização do real gerou mudanças na estratégia de comercialização, que passou a focar o mercado interno. A crise expurgou do mercado as empresas oportunistas ou com falta de disponibilidade de recursos financeiros. A empresa precisou reaprender com a crise e pensar em novas soluções, tais como o investimento em projetos de melhoramento genético para os camarões e a importação de mão de obra equatoriana. Em paralelo à crise da carcinicultura, as exportações de frutas continuavam a crescer.

Fase 5 - Recuperação da crise, fusão dos negócios e foco no mercado interno (2007)

Comparada com as concorrentes mundiais, a empresa destacou-se no cenário mundial nos investimentos em tecnologia. As práticas de manejo e melhoramento genético possibilitaram um maior controle do processo produtivo e mantiveram a estabilidade no fornecimento para o mercado. Apesar dos investimentos em tecnologia, o ambiente econômico prevaleceu como variável influenciadora da formação de estratégias internacionais. Em consequência, as empresas Potiporã e Timbaúba foram fundidas para manutenção de benefícios fiscais destinados a empresas exportadoras, surgindo a Queiroz Galvão Alimentos. As exportações do camarão foram prejudicadas, mas as de fruticultura mantiveram-se devido às janelas de suprimento mundiais. As duas subsidiárias de vendas na União Europeia também foram fundidas, criando-se a Potiporã Foods, com o suporte de duas equipes comerciais distintas (fruticultura e carcinicultura). O escritório de Bilbao fechou e suas atividades foram deslocadas para

a Holanda. Foram, ainda, criadas unidades de estoque de camarão na França e na Espanha.

Etapas da trajetória de internacionalização da Netuno S.A.

A Netuno S.A. surgiu de uma peixaria, no Recife, capital de Pernambuco, em 1989. Atualmente, é composta por 10 unidades processadoras de pescados, três centros frigoríficos de distribuição e três estações para a produção de camarão cultivado, estrategicamente localizados em 11 estados. A empresa tem mais de quatro mil clientes ativos no Brasil e no exterior. Considerada a maior indústria de pescados do Brasil, está presente na América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. No ano de 2007, obteve um faturamento de 232 milhões de reais, com um crescimento de 11%, comparado ao ano anterior. Desse total, 40% destinaram-se ao mercado internacional. Ainda no ano de 2007, destacou-se em 5º lugar no ranking das exportações de Pernambuco, com uma participação de 3,7% do valor total exportado. Tendo como base as entrevistas e os documentos analisados, a trajetória da empresa divide-se em quatro fases:

Fase 1 - Abertura da empresa e primeiras exportações (1989 a 1992)

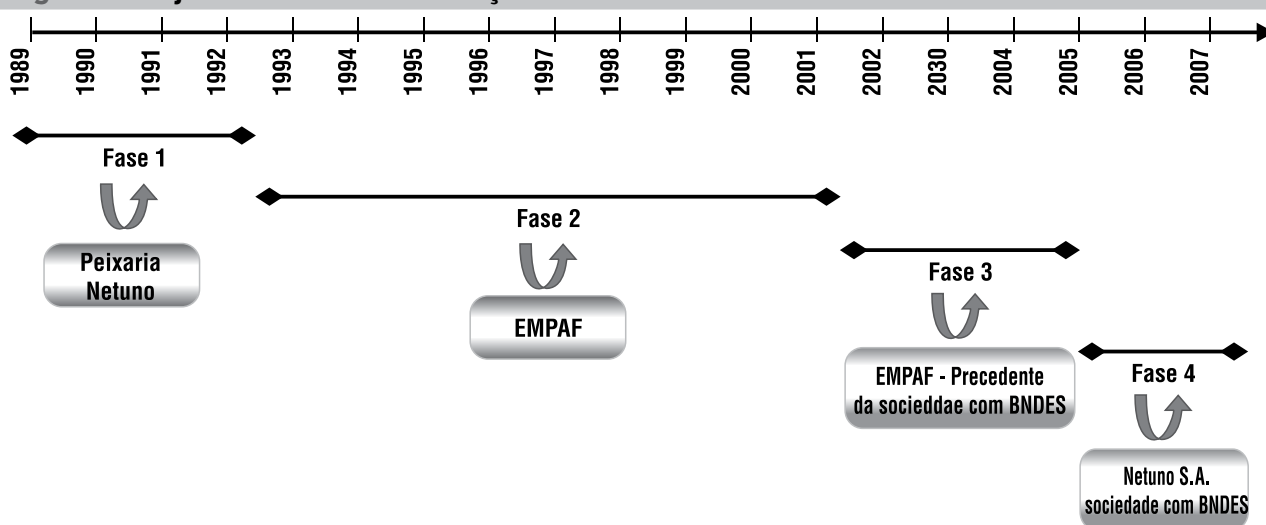
O Sr. Hugo Campos, graduado em Engenharia de Pesca no Chile, em 1979, após alguns anos trabalhando em diversos países, tornou-se referência de qualidade devido às suas competências técnicas. Es-

colheu o Recife para a abertura do seu negócio, em 1989, por causa do clima, localização geográfica e potencial de mercado, quando abriu uma pequena peixaria. No início da década de 1990, conheceu o Sr. Sérgio Colaferri e tornaram-se sócios. Ao tomarem conhecimento de que um dos mais importantes importadores de lagosta dos Estados Unidos (Red Lobster) estaria em Fortaleza, contataram-no. Como já havia um relacionamento prévio de Hugo com o comprador, conseguiram fechar as primeiras exportações, apesar de não disporem de recursos tangíveis, tais como barcos e armazéns frigoríficos. A solução para o fornecimento baseava-se em redes de relacionamento com pescadores. Tratava-se de uma inovação, pois muitos competidores atuavam com barcos próprios. Exportar para um grande cliente tornou-se um diferencial. A partir daí, diversos clientes passaram a procurar a Netuno.

Fase 2 - Representantes no exterior e criação da empresa Pernambucana de Armazenagem Frigorífica (Empaf) (1993 a 2001)

No início de 1993, os volumes e frequência de exportações aumentaram significativamente. A Netuno estabeleceu uma parceria com os pescadores, comprometendo-se a comprar todos os peixes e lagostas durante o ano todo. Esse acordo obrigou a empresa a atuar em diversos segmentos e mercados, fomentando a diversificação. Entretanto, nas exportações de peixes, diversas vezes os produtos embarcavam com excelente qualidade e os importadores reclamavam das más condições dos

Figura 4 – Trajetória de internacionalização da Netuno S.A.



produtos (o que não era verdade), pleiteando redução de preços. Diante da assimetria de informações (e má-fé), os empresários decidiram que deviam estar mais próximos ao mercado. Um irmão do Sr. Sérgio Colaferri, que já trabalhava na empresa, associou-se a um cidadão americano para abrir a Netuno USA, que não está jurídica e legalmente associada à empresa do Brasil. A empresa preferiu incentivar a ida de colaboradores experientes para outros países e manter um acordo de exclusividade. A ideia é, no futuro, adquirir esses escritórios. Dois anos depois, os empresários repetiram o modelo no Chile, com enfoque nas importações para o Brasil. A Euro Netuno Seafood foi aberta em 1998, na Espanha. Até 1997, a Netuno não dispunha de instalações próprias e, diante do crescimento exponencial, foi construída a Empaf. No mesmo período, os empresários optaram pela diversificação na indústria de carcinicultura. O câmbio favorável, aliado às altas margens do setor e à crise no Equador, gerou boas oportunidades para exportação. A decisão por abertura de escritórios no exterior, mesmo que não diretamente próprios, possibilitou um maior conhecimento de mercado e controle das atividades, reduzindo a assimetria de informações.

Fase 3 - Profissionalização da gestão e presença na China (2002 a 2005)

Em 2004, a empresa decidiu marcar presença na China e abriu um escritório próximo a Pequim. A presença na China auxiliou na aquisição de conhecimento sobre a produção de tilápias, por ser o país líder mundial. A instalação no mercado chinês possibilitou maior conhecimento de mercado e foi operacionalizada por uma funcionária da Netuno da área de comércio exterior, que já havia atuado na Espanha e é considerada “de confiança” pelos sócios. Ao abrir o escritório, a nova empresária já detinha conhecimento da cultura da empresa, assim como experiência de expatriação. Outro fator relevante nessa fase refere-se à necessidade de investimentos em recursos tangíveis. Como os empresários precisavam capitalizar-se para as expansões e investimentos, foram em busca de um novo sócio. Entretanto, era necessária a profissionalização da gestão. Durante três anos, houve o processo de negociação com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para aporte de recursos em troca de participação acionária mediante mudanças organizacionais.

Fase 4 - Sociedade com o BNDES e foco no mercado interno (2006 a 2007)

No início de 2006, os empresários conseguiram aporte financeiro de 60 milhões de reais do BNDES. No mesmo ano, decidiram cancelar as relações com o representante da Espanha e praticar exportações diretas para os clientes europeus. Os principais motivos foram a valorização do real, que tornava o camarão pouco competitivo, e problemas de relacionamento com o parceiro da Euro Netuno, que não estava agindo de maneira honesta e buscava obter vantagens na relação. A Netuno passou a focar o mercado interno, inclusive com importações de pescados e exportações concentradas de lagosta. As mudanças devido às variações cambiais foram constantes. Após o rompimento, houve uma maior aproximação com os compradores europeus e um maior controle de mercado. Ao contrário do que se esperava, apesar da distância física e do câmbio desfavorável, as vendas para a União Europeia foram aumentadas em 35% em um ano. Os entrevistados creditam esse crescimento ao estreitamento do relacionamento direto com os clientes.

Análise comparativa dos casos

Observa-se que, no início da trajetória da Queiroz Galvão Alimentos, as vantagens comparativas possibilitaram a instalação da indústria e o surgimento de novos entrantes. Os fatores básicos sugeridos por Porter (1989) e os locacionais, por Dunning (1980, 1988), foram determinantes para a instalação da indústria. O clima seco e a disponibilidade de água para irrigação de acordo com a necessidade tornam o sertão a região ideal para o cultivo de algumas espécies, principalmente manga e uva, conforme demonstram os trechos das entrevistas a seguir:

O local ideal para você produzir manga é onde você tenha um solo fértil, muita luminosidade, porque luminosidade faz a árvore produzir uma fruta com mais teor de açúcar [...] então, quanto mais seco o clima, mais saudável será a planta, só que, ao mesmo tempo, você tem que ter água disponível para irrigar, ela precisa de água para se desenvolver. Então, o ideal: clima seco, com muita água disponível, que você dá a quantidade de água que a planta precisa, então essas condições a gente tem lá no sertão. (Johan Hutzler, ex-gerente de exportação da Queiroz Galvão Alimentos.)

A uva fica exposta ao sol e esse excesso de sol, principalmente lá em Petrolina, é um ponto forte. (Sálvio Junior, Gerente de Operações da Queiroz Galvão Alimentos.)

Na época, devido à existência das vantagens comparativas na região, instaurou-se um “clima de internacionalização” ou “modismo”, levando as empresas a adotarem um comportamento imitativo na região, similar aos achados de Dimitratos (2002) e Guillén (2003), por muitas pertencerem ao mesmo grupo estratégico, o que pode ser observado no trecho do depoimento do Sr. Antonio Carlos Milfont, Superintendente Administrativo:

Teve um momento em que o câmbio estava muito favorável e a atividade de carnicultura era um excelente negócio, esse momento foi em 2003, 2004. Então, qualquer negócio que tem uma margem alta de contabilidade, ele aguenta muita coisa, ele aguenta erros, [...] e muita gente partiu para essa área.

Essas manifestações da categoria “características da localização” foram impulsionadoras para a internacionalização da empresa, presentes nas três primeiras fases de sua trajetória. Ainda na fase inicial de exportações, as indústrias correlatas e de apoio, determinantes para o fortalecimento da região, não satisfaziam as necessidades da indústria. Existiam dificuldades relacionadas ao transporte de frutas e aquisição de insumos que geravam maiores perdas e custos, que eram encobertos pelas altas margens à época, caracterizando-se, nesse particular, como desvantagens da localização. Na terceira fase, a empresa optou pela diversificação dos negócios por meio da entrada na indústria de carnicultura. Diante

da estrutura dimensionada pelo Grupo, a escolha da localização, além de ser influenciada pelas condições naturais da região, teve impacto direto na disponibilidade de áreas para venda que comportassem o porte da nova empresa. A Região Nordeste foi escolhida para sediar a Potiporã pelas condições naturais favoráveis, principalmente sol e clima. Assim como na primeira fase, os fatores básicos e locais foram determinantes para a instalação da indústria. Por sua vez, as desvantagens locais surgem com a grande crise do setor, na quarta fase, com a chegada das chuvas e o surgimento da NIN, que prejudicaram toda a indústria. Um sentimento de desnorreamento instaurou-se com a crise, e a Potiporã precisou rever suas estratégias para a própria sobrevivência, assim como o que seria possível fazer para proteger-se de possíveis novas ameaças do meio ambiente. Ademais, a região, anteriormente considerada ideal pelas condições naturais, geradora de fatores básicos, está situada no delta do Rio Assu, local sujeito a enchentes decorrentes de índices pluviométricos elevados. Trata-se de uma desvantagem da localização não percebida no momento da aquisição da área, pela falta de conhecimento da própria atividade no início das operações.

Em 2007, prevalecem as vantagens transacionais, obtidas por meio da fusão dos negócios e unificação dos escritórios no exterior. As manifestações da categoria “características da localização” apresentam-se de maneira distinta ao longo do processo de internacionalização, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Manifestações da categoria características da localização na Queiroz Galvão Alimentos

MANIFESTAÇÕES	FASES				
	1) Início da Timbaúba, aprendizagem com a concorrência e exportações (1992 a 1997)	2) Independência de intermediários e utilização de transitários (1997 a 2002)	3) Diversificação e transferência de conhecimento entre os negócios (2002 a 2004)	4) Influência do ambiente externo e desenvolvimento de recursos (2004 a 2006)	5) Recuperação da crise, fusão dos negócios e foco no mercado interno (2007)
Vantagens transacionais					✓
Modismo	✓	✓	✓		
Desvantagens locais	✓			✓	
Vantagens comparativas	✓	✓	✓		

As vantagens comparativas também foram determinantes para o início do processo de internacionalização da Netuno, visto que o clima e as condições naturais nortearam a própria abertura da empresa. A escolha do Recife para a abertura do seu negócio advém do clima, o que corrobora a importância dos fatores básicos, e do potencial de mercado existente à época. Na região, já havia a cultura de consumo de pescados. A ruptura da pesca do atum, aliada à proibição da pesca da baleia, deixou uma lacuna no fornecimento de pescados.

A influência do modismo da indústria surge na fase 2, quando diversas empresas optaram pela entrada no negócio de carcinicultura, principalmente devido às vantagens comparativas existentes na região. A escolha da localização gera vantagem competitiva, principalmente, devido à proximidade de captação da matéria-prima, que é apontada como um recurso físico passível de diferenciação da concorrência, assim como Dunning (2000) o considera uma vantagem de localização. Os fatores básicos apontados por Porter (1989) e locacionais, por Dunning (1980, 1988), foram determinantes para a instalação da Netuno na região. A distância geográfica das grandes cidades brasileiras reduz-se por meio da criação de centros de distribuição, conforme relato do Sr. Christian Becker, Diretor de Exportação e TI da Netuno S.A., “Uma das grandes vantagens que a gente tem é que o produto da gente está no Nordeste [...] eu acho que isso é um dos grandes diferenciais da gente, por estar próximo da matéria-prima e estar com a matriz aqui.”

Devido à abertura de escritórios no exterior, às indústrias de processamento e logística, a fase 4 é marcada por vantagens transacionais geradas pela empresa, a qual passa a utilizar os seus ativos visando maximizar as vantagens de cada uma das regiões em que está instalada

(América do Sul, América do Norte e Ásia). A presença em diferentes pontos do mundo torna possível a otimização de seus processos por meio da realização de cada etapa no lugar em que foram mais competitivos mundialmente. O exemplo do Sr. Alexandre Castro, Diretor de Novos Negócios, é esclarecedor:

Já aconteceu de a gente mandar produto, por exemplo, lula, de pescar no Sul, lá em Itajaí, para beneficiar na China e para vender nos EUA, mais barato do que fazer aqui no Brasil e mandar pros EUA, quer dizer [...] como a gente tem um escritório na China [...] dá para aproveitar também esse tipo de sinergia.

As manifestações da categoria características da localização apresentam-se de maneira distinta ao longo do processo de internacionalização, conforme apresentado no quadro 5.

CONCLUSÕES

Identificou-se, em primeiro lugar, em linha com White-lock (2002), que, apesar das distintas contribuições de cada corrente teórica, existem algumas áreas de “sombra”, que convergem em conceitos-chave abstratos, os quais, se utilizados de maneira comparativa, podem proporcionar novos insights para o entendimento do processo de internacionalização.

Em segundo lugar, a pesquisa apresenta uma importante contribuição ao analisar, de modo longitudinal, a influência do conceito-chave localização ao longo do processo de internacionalização, e identifica que há

Quadro 5 – Manifestações da categoria características da localização na trajetória da Netuno S.A.

MANIFESTAÇÕES	FASES			
	1) Abertura da empresa e primeiras exportações (1989 a 1992)	2) Representantes no exterior e criação da Empaf (1993 a 2001)	3) Profissionalização da gestão e presença na China (2002 a 2005)	4) Sociedade com o BNDES e foco no mercado interno (2006 a 2007)
Vantagens transacionais			✓	✓
Modismo		✓		
Desvantagens locacionais				
Vantagens comparativas	✓	✓		

diferenças na importância da localização em momentos distintos, o que corrobora alguns pressupostos de Ramamurti (2009). A importância da abordagem longitudinal é apontada na literatura nacional e internacional, devido à necessidade da identificação de eventos e fatores que afetam o comportamento de exportação da empresa ao longo do tempo (MELIN, 1992; ROCHA e outros, 2005; VERSIANI e REZENDE, 2009; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003).

Verifica-se que o principal determinante para a origem das primeiras exportações das empresas pesquisadas concentra-se na manifestação das vantagens comparativas existentes, tais como o clima, disponibilidade de terra, solo e mar, em consonância com os fatores básicos do Modelo Diamante. Essas vantagens comparativas motivaram um clima de modismo na região, que provocou a implantação do número excessivo de empresas nas duas indústrias, carnicultura e fruticultura. As desvantagens locais também se fizeram presentes no início da internacionalização e em decorrência de fenômenos do acaso não previstos. Nas etapas iniciais, ocorreram dificuldades de fornecimento de insumos e de logística, principalmente na fruticultura. Nos dois casos, percebe-se que há a geração de fatores avançados ao longo do tempo. De modo gradual, com o maior acúmulo de conhecimento, as empresas abriram subsidiárias no exterior, que possibilitaram a obtenção de vantagens transacionais nas fases mais recentes, gerando vantagens competitivas em seus negócios. Acerca especificamente das teorias de internacionalização tidas como base neste estudo, ressaltam-se as contribuições mais significativas, portanto, do Paradigma Eclético e do Modelo Diamante para compreensão do fenômeno em questão. Ademais, dadas as evidências do comportamento imitativo ou modismo na região, sugere-se, em estudos futuros, observar as contribuições da Teoria Institucional para o melhor entendimento das influências da localização no processo de internacionalização dos objetos pesquisados.

Finalmente, diante da discussão entre geração de novas teorias ou utilização das já existentes para a realidade de países emergentes, a análise empírica dos conceitos-chave identificados na literatura (predominantemente de países desenvolvidos) por meio de uma metodologia que une as abordagens hipotético-dedutivas e *grounded theory*, como é o caso da teoria adaptativa (LAYDER, 1993, 1998), permite a utilização dos sólidos pilares acadêmicos já constituídos, assim como admite contribuições que possam emergir dos dados, adaptando a teoria de acordo com a realidade em questão.

Como principal limitação do estudo, ressalta-se que não são utilizadas dimensões de teorias desenvolvidas predominantemente na indústria no setor do agro-negócio. Contudo, apesar das diferenças de produtos, percebe-se a consonância de suas dimensões-chave nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, G. *Análise do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.* Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- CARNEIRO, J. M. T. *Desempenho de exportação em empresas brasileiras: uma abordagem integrada.* Tese de Doutorado, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Coppead), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- CAVUSGIL, T; DELIGONUL, S; YAPRAK, A. International marketing as a field of study: a critical assessment of earlier development and a look forward. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 4, p. 1-27, 2005.
- CONDO, A. *Internationalization of firms based in developing economies. 2000.* Tese de Doutorado. Harvard University, Cambridge, 2000.
- DHANARAJ, C; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- DIMITRATOS, P. The firm's location in the home country and internationalisation: some evidence from Greek smaller firms. *Intereconomics*, v. 37, n. 2, 2002.
- DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57-78, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers*. In: FLEURY, A., FLEURY, Maria Teresa L. *Internacionalização e os países emergentes*. Editora Atlas: São Paulo, 2007.
- FORSGREN, M. *Theories of the multinational firm: a multi-dimensional creature in the global economy*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2009.
- GUILLÉN, M. F. Experience, imitation and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Studies*, v. 34, p. 185, 2003.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, 1975.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F; VAHLNE, J.-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, p. 83, 2003.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 411, 2009.
- KOVACS, E. P. *O processo de internacionalização de empresas nordestinas: proposição de um framework*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.
- KUADA, J; SORENSEN, O. J. *Internationalization of companies from developing countries*. Birghamton: International Business Press, 2000.
- LAM, L. W; WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*. v. 7, n. 2, p. 105-134, 1999.
- LAYDER, D. *New strategies in social research*. Cambridge: Polity, 1993.
- LAYDER, D. *Sociological practice: linking theory and social research*. London: Sage, 1998.
- MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (*homepage*). Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 08.04.2010.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 99-118, 1992.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MORAES, W. F. A; KOVACS, E. P; OLIVEIRA, R. B. *Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica*. In: I SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING. São Paulo: ESPM, 2006.
- O'GRADY, S; LANE, H. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 309, 1996.
- OLIVEIRA, B. R. *Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do grupo Fuitfort*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.
- PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- PETERSEN, B; PEDERSEN, T; LYLES, M. Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, v. 39, 2008.
- POOLE, M. S; VAN DE VEN, A. H. Using a paradox to build management and organization theories. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 562, 1989.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1996.
- PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- RAMAMURTI, R. Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda. *Journal of International Business Studies*, v. 35, p. 277, 2004.
- RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. *Emerging multinationals in emerging markets*. United Kingdom: Cambridge University, 2009.
- ROCHA, A. da; BLUNDI, M. D. S; DIAS, V. T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, A. (Org). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- RUGMAN, A. M. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. *Emerging multinationals in emerging markets*. United Kingdom: Cambridge University, 2009.
- SHARMA, D. D; BLOMSTERMO, A. A critical review of time in the internationalization process of firms. *Journal of Global Marketing*, v. 16, n. 4, p. 53, 2003.
- SHARMA, V. M; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.
- STRAUSS, A; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- STOTTINGER, B; SCHLEGELMILCH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, London, v. 15, n. 5, p. 357, 1998.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*. v. 13. 1992. p. 169-188.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 1966.
- VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.
- VERSIANI, A. F; REZENDE, S. F. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 236-249, 2009.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, v. 19, n. 4-5, p. 342, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.