

RENE EUGENIO SEIFERT JUNIOR

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PARANAENSES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado
em Administração do Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PARANAENSES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

AUTOR: RENE EUGENIO SEIFERT JUNIOR

CURITIBA

2004

FOLHA DE APROVAÇÃO

RENE EUGENIO SEIFERT JUNIOR

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
PARANAENSES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado
em Administração do Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2004

Para Rene, Eva, Eliezer e Daniel.

Para Vanessa.

AGRADECIMENTOS

Tenho imensa dívida de gratidão para com algumas pessoas e instituições que durante todo o período do mestrado me apoiaram, encorajaram, orientaram e sobretudo efetivamente possibilitaram a realização deste estudo.

Isto vale especialmente para o Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva cuja orientação, generosidade e amizade me fizeram perceber que os ensinamentos do mestre ultrapassam a mera transmissão do conhecimento e atingem o ponto cujas palavras, valores e exemplo propiciam experiências que influenciam ativamente a vida do aluno. Em muito sou grato por sua orientação.

Agradeço também o apoio dos professores Alberto de Oliveira Lima e Romeu Rössler Telma no início desta empreitada. Os professores Acyr Seleme e Valéria Silva da Fonseca que, como membros da banca de projeto, trouxeram considerações relevantes para o desenvolvimento deste estudo. Ao professor Paulo Prado pela paciência e suporte ao longo da análise estatística dos dados. Aos professores Virgílio Balestro e Agostinho Baldin que realizaram a revisão ortográfica e gramatical. Aos membros da banca examinadora, professores Bruno Henrique Rocha Fernandes e Pedro José Steiner Neto, pela atenção dedicada na leitura do trabalho e sugestões proferidas.

Ressalto ainda o apoio institucional que este estudo recebeu do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR); da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP); da Delegacia Regional do Trabalho do Paraná (DRT/PR) na figura do Sr. Luiz Fernando Favaro Busnardo; e do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

Finalmente, agradeço meus sogros Alcino e Anita Strey pelo apoio. Meus pais Rene e Eva Seifert que a mim e meus irmãos dedicaram suas vidas e aos quais devemos o que somos. E à Vanessa, minha esposa, minha preciosidade.

Ainda que eu tenha o dom de profetizar e conheça
todos os mistérios e toda a ciência; ainda que eu
tenha tamanha fé, a ponto de transportar montes, se
não tiver amor, nada serei.
(1 Coríntios 13:2)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	VI
SUMÁRIO	VIII
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XII
LISTA DE TABELAS	XIII
RESUMO	XVI
ABSTRACT	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	6
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	8
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	10
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	10
2.1.1 Abordagens teóricas em internacionalização	14
2.1.1.1 Teorias de internacionalização de abordagem econômica	16
2.1.1.2 Teorias de internacionalização de abordagem comportamental	23
2.1.2 Acessando a internacionalização organizacional	28
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO	34
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	43
2.3.1 Caracterização do constructo ambiente organizacional	46
2.3.2 Pressões Ambientais	50
2.3.3 Contextos ambientais de referência	52
2.4 RECURSOS ORGANIZACIONAIS	55

2.5 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	66
2.6 INTEGRANDO AMBIENTE, RECURSOS E ESQUEMAS INTEPRETATIVOS PARA A ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	74
3. METODOLOGIA.....	79
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	79
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	79
3.1.2 Variáveis em estudo e suas relações.....	80
3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis	81
3.1.4 Definição de outros termos relevantes	85
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	86
3.2.1 Delineamento da pesquisa	86
3.2.2 População e amostragem	88
3.2.3 Coleta dos dados.....	90
3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados	95
3.2.5 Tratamento dos dados.....	98
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	104
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I.....	107
4.1 O CONTEXTO INTERNACIONAL.....	107
4.1.1 Características gerais do contexto internacional	107
4.1.2 O contexto internacional da indústria de alimentos	113
4.2 O CONTEXTO NACIONAL.....	119
4.2.1 Características gerais do contexto brasileiro.....	119
4.2.2 O contexto nacional da indústria de alimentos	127
4.3 O CONTEXTO REGIONAL	136
4.3.1 Características gerais do contexto paranaense.....	137
4.3.2 O contexto regional da indústria de alimentos.....	140
4.4 VALORES AMBIENTAIS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	145

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE II	151
5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS GRUPOS	
ESTRATÉGICOS.....	151
5.1.1 Caracterização das estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense	151
5.1.1.1 Grupo doméstico.....	154
5.1.1.2 Grupo relutante	155
5.1.1.3 Grupo ativo	160
5.1.3 Resultados da análise preliminar da internacionalização das indústrias de alimentos paranaenses	169
5.2 RECURSOS FINANCEIROS, FÍSICOS, HUMANOS E ORGANIZACIONAIS	172
5.2.1 Descrição dos recursos dos grupos.....	172
5.2.1.1 Recursos financeiros.....	174
5.2.1.2 Recursos físicos	176
5.2.1.3 Recursos Humanos	179
5.2.1.4 Recursos organizacionais.....	182
5.2.2 Discussões relativas aos recursos distintos entre os grupos e impactos sobre as estratégias de internacionalização	186
5.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	194
5.3.1 Contexto ambiental de referência e esquemas interpretativos	195
5.3.2 Valores predominantes nos esquemas interpretativos.....	203
5.3.3 Considerações relativas ao papel dos esquemas interpretativos e contexto de referência	206
5.4 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	209
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	218
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
ANEXOS.....	243

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MECANISMO BÁSICO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ASPECTOS DE ESTABILIDADE E MUDANÇA	24
FIGURA 2 - INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL POR SETOR DE ATIVIDADE	49
FIGURA 3 - MODOS DE INTERPRETAÇÃO ORGANIZACIONAL	72
FIGURA 4 - MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	75
FIGURA 5 - RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO	81
FIGURA 6 - FORMAS DE INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	216

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM ESTÁGIOS	26
QUADRO 2 - MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	31
QUADRO 3 - EXEMPLOS DE LIGAÇÕES EXTERNAS OU <i>CROSS-BORDER LINKS</i>	33
QUADRO 4 - DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA.....	48
QUADRO 5 - TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES.....	51
QUADRO 6 - CATEGORIAS DE RECURSOS E INDICADORES.....	60
QUADRO 7 - RECURSOS TANGÍVEIS E CORRESPONDENTES INTANGÍVEIS.....	62
QUADRO 8 - RELAÇÕES ENTRE MODELO VRIO E SWOT.....	65
QUADRO 9 - GENERALIZAÇÕES E VIESES	69
QUADRO 10 - ETAPAS DE PESQUISA E FONTES DE DADOS.....	91
QUADRO 11 - PROVAS ESTATÍSTICAS NÃO-PARAMÉTRIAS	104

QUADRO 12 - DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL	146
QUADRO 13 - VALORES E SIGNIFICADOS NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL	147
QUADRO 14 - RESUMO DAS CARACTERÍSTAS ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS GRUPOS: DOMÉSTICO, RELUTANTE E ATIVO.	170
QUADRO 15 - CATEGORIA DE RECURSOS, INDICADORES E QUESTÕES RELACIONADAS.....	173
QUADRO 16 - SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS PREDOMINANTES EM CADA GRUPO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	187
QUADRO 17 - ASPECTOS COGNITIVOS DE MEDIAÇÃO	208

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES E PRODUTO INTERNO BRUTO MUNDIAIS.....	109
GRÁFICO 2 - INFLAÇÃO BRASILEIRA NA DÉCADA DE 90 (INPC).....	121
GRÁFICO 3 - FATURAMENTO LÍQUIDO DOS SETORES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM 2001 (R\$ - BILHÕES).....	127
GRÁFICO 4 - LIGAÇÕES EXTERNAS MAIS FREQUENTES: GRUPO ATIVO.....	162
GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO <i>STEAM-AND-LEAF</i> PARA INTERVALO INICIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO	166
GRÁFICO 6 - IDADE MÉDIA DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DOS GRUPOS.	176
GRÁFICO 7 - NÍVEL DE OPERAÇÃO DAS EMPRESAS CONSIDERANDO A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA.....	178

GRÁFICO 8 - TEMPO MÉDIO DE EXPERIÊNCIA DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	180
GRÁFICO 9 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE MÉDIO DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	181
GRÁFICO 10 - PORTE DAS EMPRESAS DE CADA GRUPO.....	182
GRÁFICO 11 - MEDIANA DAS QUESTÕES RELATIVAS AO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA ENTRE OS GRUPOS	198

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA SEGUNDO PORTE E REGIÃO.....	90
TABELA 2 - RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS POR PORTE DE EMPRESA	94
TABELA 3 - EXEMPLOS DA ORGANIZAÇÃO DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DAS EMPRESAS.....	103
TABELA 4 - FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON.	152
TABELA 5 - FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON.	153
TABELA 6 - IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS DOMÉSTICAS	155
TABELA 7 - MÉDIA DE EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DO GRUPO RELUTANTE.....	156
TABELA 8 - FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA E ENTRADA DOS SUBGRUPOS DE EMPRESAS RELUTANTES E TESTE MANN-WHITNEY	157
TABELA 9 - PERCENTUAL EXPORTADO SOBRE VENDAS TOTAIS EM 2003 DO SUBGRUPO EXPORTADOR RELUTANTE.....	159
TABELA 10 - IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS RELUTANTES	159

TABELA 11 - MÉDIA DO INTERVALO PARA INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (EVENTO 1) DO GRUPO RELUTANTE ...	160
TABELA 12 - MÉDIA DE EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DO GRUPO ATIVO	163
TABELA 13 - EVENTOS E ATIVIDADES INTERNACIONAIS DO GRUPO ATIVO....	164
TABELA 14 - MÉDIA DO INTERVALO (EM ANOS) PARA INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (EVENTO 1) PARA OS SUBGRUPOS ATIVOS A E B.....	166
TABELA 15 - MÉDIA DO INTERVALO DE TEMPO ENTRE OS EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DOS SUBGRUPOS ATIVOS	167
TABELA 16 - IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS DOS SUBGRUPOS ATIVOS A E B...	168
TABELA 17 - RECURSOS FINANCEIROS DOS GRUPOS DOMÉSTICO, RELUTANTE E ATIVO	174
TABELA 18 - CAPACIDADE DE PRODUÇÃO ANUAL INSTALADA PARA O PRINCIPAL PRODUTO	177
TABELA 19 - NÚMERO DE DIRIGENTES RESPONSÁVEIS PELAS DECISÕES ESTRATÉGICAS	179
TABELA 20 - FREQUENCIA DE DIRIGENTES COM EXPERIÊNCIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E FLUÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA	181
TABELA 21 - INDICADORES DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....	183
TABELA 22 - VALORES DA MEDIANA PARA GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	196
TABELA 23 - VALORES DA MODA PARA GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	196
TABELA 24 - CORRELAÇÃO ENTRE A MEDIANA DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA AMBIENTAL E GRUPO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	198

TABELA 25 - VALORES DA MEDIANA PARA FATORES MAIS VALORIZADOS ENTRE GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	204
TABELA 26 - ORDENAMENTO DOS FATORES MAIS VALORIZADOS ENTRE GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	205

RESUMO

A ampliação da internacionalização constitui-se num dos fenômenos mais evidentes e característicos da globalização econômica e dos mercados nas últimas décadas. Nesta direção ampliaram-se os interesses sobre o tema nos campos acadêmico e gerencial. Por outro lado, nenhuma das abordagens teóricas atualmente existentes explana satisfatoriamente todas as questões relacionadas. Tratando-se de um fenômeno complexo diferentes perspectivas de análise são necessárias para entender a internacionalização. Este estudo focaliza a internacionalização enquanto um fenômeno estratégico relacionado à expansão internacional das organizações e desenvolvido com base na cognição dos membros organizacionais, em especial dos dirigentes do nível estratégico, em face das pressões do contexto ambiental e dos recursos da organização. Desenvolvido nas indústrias do setor alimentício do Estado do Paraná, o estudo caracterizou as estratégias de internacionalização das organizações deste setor. Com base na análise das ligações externas destas empresas, três padrões estratégicos de atuação foram verificados: atuação doméstica, internacionalização relutante e internacionalização ativa. A partir disto, analisaram-se as influências das pressões ambientais e dos recursos mediadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais com o objetivo de explicar os diferentes padrões estratégicos de internacionalização verificados. Em face dos resultados obtidos as seguintes constatações são apontadas. Primeiro, que incidem sobre as organizações pressões ambientais para a internacionalização não apenas de ordem técnica ou econômica, mas também institucionais. No caso, as estratégias de internacionalização são condicionadas por pressões técnicas e institucionais do contexto ambiental em que as organizações estão imersas. Segundo, que os esquemas interpretativos definem cognitivamente esferas de referência ambiental (regional, nacional e internacional). Logo, quanto mais amplo o contexto de referência ambiental, maior o envolvimento e comprometimento internacional da organização. Terceiro, que os recursos da organização funcionam como elementos de suporte estratégico para a internacionalização. Nesta direção, três indicadores de recursos apresentaram-se distintos entre os grupos, são eles: o porte da organização, a capacidade para adquirir capitais financeiros e o nível educacional dos dirigentes. Quarto, que a heterogeneidade de recursos entre as organizações vincula-se a heterogeneidade e especificidade dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Quinto, que as ações e interações entre organizações que compartilham o mesmo nível de referência ambiental institucionalizam neste nível de referência, padrões cognitivos de interpretação que condicionam modos adequados de ação estratégica relativas à internacionalização. Além disto, estes padrões cognitivos institucionalizados indicam tanto significados e entendimentos distintos para os valores do contexto ambiental, como também a ordem de importância entre os valores do contexto. Finalmente, vale ressaltar que o delineamento de pesquisa utilizado foi do tipo levantamento com perspectiva de análise descritivo-quantitativa.

Palavras-chave: estratégia, internacionalização.

ABSTRACT

The growth of internationalisation in the last couple of decades has become one of the most evident and characteristic phenomena in economic and market globalisation. Towards this direction, the interest on this theme have grown within both the academic field and management. However, none of the existing theoretical slants satisfactorily explains all the questions put forward. So as a complex phenomenon, different analytical perspectives are necessary to understand internationalisation. This study focuses on internationalisation whilst a strategic phenomenon related to the expansion of international organisations, developed on a cognitive basis of organisational members, especially those of strategic managerial level, faced by pressures of their environment and organisational resources. Developed throughout the food industry sector of the state of Paraná, this study sets out the internationalisation strategies of the organisations within this sector. Based on the analysis of the cross-border links of these companies, three strategical patterns of action were verified: domestic presence, reluctant internationalisation and active internationalisation. Following on from this, the influences of environment pressures and resources were analysed mediated by the interpretative schemes of organisational management, with the objective of explaining the different strategic patterns verified within internationalisation. Based on the results obtained the following conclusions can be shown. Firstly, that environment pressures are exerted on organisations to internationalise not only for technical or economic reasons but institutional too. In this case, internationalisation strategies are conditioned by technical and institutional pressures in the context of the environment within which the organisations are immersed. Secondly, that the interpretative schemes define the cognitive spheres of environmental reference (regional, national and international). Therefore, the broader the context of environmental reference, the greater the involvement and the international commitment of the organisation. Thirdly, that the resources of organisations act as strategical supporting elements for internationalisation. Three resource indicators stood out within these groups: the size of the organisation, the capacity in obtaining financial capital and the educational level of management. Fourthly, that the heterogeneity of resources between organisations is associated to the heterogeneity and specificity of the interpretative schemes of organisational managers. Fifthly, that the actions and interactions between organisations which share the same level of environmental reference, institutionalise at reference level, cognitive patterns of interpretation which condition adequate methods of strategic action related to internationalisation. Furthermore, the institutionalised cognitive patterns indicate such distinct meaning and understanding to the values within the environmental context, as well as to the order of importance of the values within the context. Finally. It is worth pointing out that the delineation of the research used was a survey based on the perspective of a descriptive – quantitative analysis.

Key-words: strategy, internationalisation.

1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que uma das características mais significativas da economia mundial, nas últimas décadas, tem sido a ampliação da internacionalização e do comércio internacional (DICKEN, 1988). Segundo o Fundo Monetário Internacional – FMI (2000), as exportações anuais mundiais entre 1980 e 1999 triplicaram para o valor de US\$ 55,6 trilhões. Da mesma forma, o investimento direto estrangeiro – IDE – atingiu US\$ 566 bilhões em 1998, multiplicando-se mais de dez vezes em apenas duas décadas (WHITTINGTON, 2002). Sobretudo, tal aceleração dos movimentos de internacionalização vincula-se ao fenômeno da globalização econômica e dos mercados (MACHADO-DA-SILVA, CASALI E FERNANDES, 2001).

Tendo em vista as mudanças desencadeadas pelo processo de globalização, possibilitando que as organizações, independentemente de seu porte, tipo ou localização, participem de atividades de negócios internacionais (PARKER, 1998), acredita-se que, embora nem todas as organizações venham a tornar-se efetivamente internacionais, todas estarão inseridas em um contexto de internacionalização e competição mundial (ROOT, 1994).

Recentemente a internacionalização tem constituído tema de constante preocupação e debate, tanto em países em desenvolvimento, quanto em países industrializados. Neste sentido os países passaram a preocupar-se em implementar políticas de promoção à internacionalização das organizações (ALÉM, 2000). Nesta direção, a participação nos fluxos de comércio internacional se tornou um importante indicador de sucesso para as nações.

Ainda que a internacionalização não se constitua um fenômeno necessariamente novo, os estudos acadêmicos de internacionalização, tal como se apresentam atualmente, constituem fenômeno recente (PARKER, 1998). Os estudos formais, mais especificamente voltados para a internacionalização das organizações, surgiram após a Segunda Guerra Mundial, impulsionados especialmente pela

ampliação das exportações e dos investimentos diretos no exterior para a reconstrução mundial, bem como pela maior liberdade comercial desencadeada a partir do acordo de Bretton Woods, em julho de 1944.

Segundo PARKER (1998), até 1960, a maioria das pesquisas e estudos em internacionalização e negócios internacionais buscavam explicações econômicas para a existência do comércio internacional e dos fluxos de trocas entre os países. Observa-se que até então o nível de análise focalizava a internacionalização dos países, tendo como principal fonte de embasamento teórico os fundamentos macroeconômicos.

Por outro lado a partir de 1960 o campo de estudos em negócios internacionais cresce e diversifica-se (PARKER, 1998), da mesma forma os estudos em internacionalização. Neste sentido, aponta-se como impulsionadora a tese de HYMER (1976) (MELIN, 1992). Escrita originalmente em 1960, o autor procurava entender por que as organizações se engajam em operações internacionais e assim acabou deslocando o nível de análise do seu estudo para as organizações. A proposta inicial de HYMER (1976) remetia a três questões principais: i) Por que as empresas se engajam em negócios internacionais? ii) Por que estas empresas escolhem competir internacionalmente, ao invés de permanecerem em seus mercados domésticos? iii) Qual a forma estrutural que tais atividades tomam? Posteriormente tais questões foram reiteradas por outros teóricos em negócios internacionais (MCDOUGALL, SHANE E OVIATT, 1994), e acabaram constituindo-se num dos pilares centrais das pesquisas em internacionalização.

Diversas teorias que compõem a literatura em negócios internacionais têm sido apresentadas para explicar por que as organizações se internacionalizam; entre elas destacam-se: i) teoria da vantagem monopolista; ii) teoria do ciclo do produto; iii) teoria da internalização e dos custos de transação; iv) teoria eclética; v) teoria da reação oligopolista; vi) teorias comportamentais de internacionalização, entre outras.

Apesar de se observar que as diferentes abordagens teóricas delineiam esforços para entender e explicar a internacionalização organizacional, o campo não

apresenta um domínio teórico e conceitual nítido e articulado (TOYNE, 1989). Pelo contrário, caracteriza-se como campo fragmentado (BUCKLEY, 1990; TOYNE, 1989) e com uma considerável diversidade intelectual e teórica (MELIN, 1992). Da mesma forma, apontam-se como insuficientes os conhecimentos sobre a internacionalização de novas e pequenas empresas (WESTHEAD, WRIGHT E UCASARAN, 2001), sobretudo ante o fato que a maioria dos estudos em internacionalização se desenvolve junto a grandes empresas (MCDOUGALL E OVIATT, 1996; COVIELLO E MARTIN, 1999; DANA, ETEMEAD E WRIGHT, 1999; LU E BEAMISH, 2001).

De forma geral, as diferentes perspectivas e abordagens em internacionalização levantaram importantes conhecimentos sobre a internacionalização das empresas, bem como os principais aspectos envolvidos neste processo. Entretanto, nenhuma das abordagens teóricas existentes é capaz de explicar satisfatoriamente todas as questões relacionadas ao tema (ANDERSSON, 2000). Ante a amplitude e complexidade do fenômeno, entende-se que tal tarefa provavelmente não seria possível a uma única e exclusiva abordagem teórica (DUNNING, 2001). Desde que a internacionalização compreende um fenômeno complexo, diferentes perspectivas são necessárias para entendê-la (MORGAN 1996, ANDERSSON, 2000).

O presente estudo parte do pressuposto de que a internacionalização constitui fenômeno estratégico desenvolvido com base na cognição dos integrantes da empresa, em especial dos dirigentes do nível estratégico, em face das pressões do contexto ambiental e dos recursos da organização. Neste sentido procura aprofundar os entendimentos relativos à internacionalização a partir da influência dos recursos, das pressões ambientais e da interpretação organizacional.

Considerando que as organizações utilizam a estratégia para lidar com as mudanças ambientais, pressupõe-se que o ambiente exerce significativas pressões no sentido de influenciá-las e moldá-las. Entretanto, tal como propõem MACHADO-DASILVA, FONSECA e FERNANDES (1999), não se deveria considerar o ambiente e suas pressões apenas sob a ótica da racionalidade técnica ou econômica, no caso

normas e regras institucionais compartilhadas também são importantes, na medida em que definem o que é legítimo ou não. Tal perspectiva fundamenta-se nos pressupostos da teoria institucional.

Além disto, entende-se que o processo estratégico não deveria ser concebido como resultado exclusivamente deliberado da racionalidade dos dirigentes, uma vez que constitui elaboração cognitiva dos membros organizacionais. O modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhadas na organização, influencia tanto na constatação da necessidade de mudança estratégica, como no caso é a internacionalização, como no modo que tal processo é conduzido.

O presente estudo desenvolve a idéia de que o processo estratégico de internacionalização reflete tanto as pressões ambientais como dos recursos da organização, mediados pelos esquemas interpretativos do grupo de dirigentes organizacionais.

A partir da discussão precedente, propõe-se a análise das estratégias de internacionalização de organizações de pequeno, médio e grande porte da indústria alimentícia paranaense, a partir da influência do contexto ambiental e dos recursos organizacionais, mediados pelos esquemas interpretativos do grupo de dirigentes da organização.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo tem como tema de pesquisa a internacionalização das empresas. Neste sentido, procura-se entender as estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos a partir da abordagem institucional, da visão baseada em recursos e da perspectiva cognitiva de estratégia. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa orientou a presente investigação.

Qual a influência do contexto ambiental e dos recursos organizacionais, mediados pelos esquemas interpretativos, na estratégia de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo central e orientador deste trabalho consistiu em verificar de que modo as pressões do contexto ambiental e os recursos organizacionais, mediados pelos esquemas interpretativos do grupo de dirigentes, afetam a internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense. Assim, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o contexto ambiental das indústrias de alimentos, em especial no que tange às pressões ambientais nos níveis regional, nacional e internacional;
- b) identificar o contexto ambiental de referência: regional, nacional e internacional das organizações industriais do setor alimentício paranaense;
- c) identificar e caracterizar os principais recursos das organizações industriais do setor alimentício paranaense;
- d) identificar os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes das organizações industriais do setor alimentício paranaense;
- e) verificar se os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes das organizações industriais do setor alimentício paranaense configuram padrões cognitivos de interpretação institucionalizados no ambiente;
- f) identificar as estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense;
- g) verificar se as estratégias de internacionalização organizações industriais do setor alimentício paranaense configuram padrões estratégicos de

internacionalização;

- h) verificar a influência das pressões ambientais e dos recursos organizacionais, mediados pelos esquemas interpretativos nas estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O presente estudo contribui com a ampliação dos conhecimentos relativos à internacionalização das organizações a partir de uma perspectiva cognitiva e institucional de estratégia, em que os esquemas interpretativos constituem fatores de mediação fundamental do processo estratégico. No caso, opondo-se ao entendimento de que a internacionalização se desenvolve segundo categorias estratégicas mutuamente excludentes (voluntarismo/determinismo), privilegiou-se o reconhecimento de que esta se constitui numa resposta delineada a partir das crenças e valores compartilhados na organização, bem como das características e condições dos aspectos organizacionais externos e internos. Nesta direção, procurou-se aprofundar os conhecimentos sobre o papel de mediação estratégica desempenhado pelos esquemas interpretativos, bem como ampliar os entendimentos sobre como ou em que circunstâncias estes são determinantes na internacionalização organizacional. Tais entendimentos foram ampliados à medida que se focalizou a relação existente entre esquemas interpretativos e contextos ambientais de referência.

Reiterou-se a relevância dos esquemas interpretativos nas estratégias de internacionalização, ao passo que tal noção contribui para a maior compreensão sobre o porquê de algumas organizações aparentemente similares ou em condições ambientais e organizacionais semelhantes desenvolverem perspectivas estratégicas de internacionalização diferentes.

Além de evidenciar o processo estratégico que envolve a internacionalização,

o estudo assinalou fatores essenciais que envolvem este processo. Neste sentido, sob os pressupostos da teoria institucional, procurou-se ampliar o foco de análise das influências ambientais que incidem sobre a internacionalização, ao considerar não apenas as pressões ambientais de natureza técnica ou econômica, mas também, pressões de ordem institucional que consideram a legitimidade organizacional. Em outras palavras, procurou-se amplificar os entendimentos de influências não econômicas sobre a internacionalização.

No que tange ao papel dos recursos (físicos, financeiros, humanos, organizacionais), o estudo contribui com os entendimentos que envolvem a relevância e influência destes sobre internacionalização. Nesta direção, os recursos organizacionais, foram focalizados como aspectos de suporte fundamentais para as estratégias de internacionalização.

Ainda no que diz respeito às contribuições teóricas do estudo, face à identificação de padrões estratégicos de internacionalização, o estudo destaca elementos para a análise e avaliação de estratégias organizacionais que envolvem expansão internacional.

Já em relação às contribuições práticas do estudo, ressaltaram-se aos dirigentes organizacionais os aspectos estratégicos que envolvem a internacionalização. Nesta direção, procurou-se contribuir com esclarecimentos sobre o papel que os valores e crenças compartilhados na organização, traduzidos nos esquemas interpretativos, desempenham na atuação e trajetória das organizações em contextos de competição internacional.

Sob tal perspectiva, o estudo também fornece subsídios e informações relevantes para a tomada de decisão estratégica em internacionalização, bem como amplia os entendimentos sobre as possibilidades de combinação e coordenação de recursos e capacidades internas em relação as características e condições do contexto ambiental.

Finalmente, desenvolvido sob perspectiva nacional, o estudo acrescenta

informações e subsídios para o contínuo desenvolvimento e adequação de políticas governamentais de fomento à internacionalização das indústrias nacionais.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Organizou-se o presente trabalho de pesquisa em seis capítulos, incluindo-se este. O primeiro capítulo compreende a introdução ao tema em questão, apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, e justificativa teórica e prática do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórico-empírica subdividida em seis seções, a saber: i) a internacionalização, características, principais abordagens teóricas, e formas de acesso; ii) estratégia, perspectivas de análise e relações com as principais correntes de estudos em internacionalização; iii) ambiente organizacional, faceta técnica e institucional, pressões competitivas e discussões sobre o contexto ambiental de referência em níveis regional, nacional e internacional; iv) recursos enquanto elementos determinantes no processo estratégico, implicações e relevância; v) esquemas interpretativos e sua função enquanto elemento de mediação entre as estratégias de internacionalização e as influências dos aspectos organizacionais externos e internos; e vi) a última seção discute a integração e relação entre os principais aspectos teóricos desenvolvidos no estudo (ambiente, recursos e esquemas interpretativos) para a análise de estratégias de internacionalização.

O terceiro capítulo focaliza os procedimentos metodológicos que nortearam e delinearam a investigação empírica do estudo. Neste capítulo são apresentadas as perguntas de pesquisa, identificadas as variáveis independente, dependente e mediadora, bem como definições constitutivas e operacionais envolvidas na verificação empírica. No delineamento de pesquisa são apontados os critérios para delimitação da população, amostra, coleta e tratamento dos dados.

Os capítulos quatro e cinco descrevem as observações relativas à análise dos

dados primários e secundários coletados no estudo. Mais especificamente, o capítulo quatro descreve, com base nos dados secundários, o contexto ambiental das organizações industriais do setor alimentício, definindo para tanto níveis de análise ambiental (regional, nacional e internacional) nos quais são identificados os principais valores ambientais e significados compartilhados. Já o capítulo cinco apresenta a descrição e análise dos dados primários, coletados através dos questionário enviado às indústrias de alimentos, visando responder o problema e perguntas envolvidos no estudo.

Finalmente, no capítulo seis, apresentam-se as conclusões relativas ao desenvolvimento do estudo, as implicações relativas ao desenvolvimento científico relacionado ao tema, bem como sugestões para futuras pesquisas no campo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Com o objetivo de promover sustentação teórico-empírica para o estudo, a revisão bibliográfica procedida é apresentada a seguir em seis seções que, de forma geral, se direcionam aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. A primeira seção focaliza a internacionalização organizacional propriamente dita; enfatizam-se as características da internacionalização, as principais abordagens teóricas explicativas deste fenômeno, e formas de acessar a internacionalização. A segunda seção aborda o constructo estratégia organizacional e sua relação com a internacionalização. A terceira seção discute as noções e características que envolvem o ambiente organizacional. A quarta, os recursos organizacionais. A quinta, os esquemas interpretativos; e finalmente na última seção, discute-se a relação entre os principais constructos precedentes (ambiente, recursos e esquemas interpretativos) para a análise de estratégias de internacionalização.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A noção que envolve o constructo internacionalização possui caráter significativamente genérico. Num sentido amplo, a internacionalização inclui o comércio exterior; o investimento direto no exterior (IDE); os fluxos internacionais do capital; as entradas e saídas de tecnologias; os movimentos internacionais de pessoal qualificado (recursos humanos); os fluxos de informações e dados; as alianças, fusões e aquisições internacionais entre tantas outras operações que envolvem os negócios internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990; CHESNAIS, 1996).

Tradicionalmente, apesar de sua concepção genérica, o termo internacionalização tem sido vinculado ao envolvimento de países e organizações em negócios internacionais. Segundo WELCH e LUOSTARINEN (1988), internacionalização compreende o processo de envolvimento em operações

internacionais. Neste sentido, o fato de a internacionalização compreender o processo de envolvimento em negócios internacionais importa que características relacionadas aos negócios internacionais também se façam presentes na internacionalização.

Segundo TOYNE (1989) os negócios internacionais são caracterizados por pelo menos três aspectos essenciais: i) envolvem a troca de bens e/ou serviços entre dois ou mais atores sociais, em diferentes países, por razões comerciais; ii) compreendem um processo de troca que envolve relacionamentos, entrada e saída, entre atores sociais localizados em países diferentes; iii) podem ser influenciados por fatores não comerciais, como sociais e políticos. Neste sentido, o autor define negócios internacionais como “um processo de troca sociopoliticamente condicionado que envolve dois ou mais países e dois ou mais atores sociais cujo propósito comercialmente motivado é tanto satisfazer trocas nacionais imperfeitamente satisfeitas, quanto estimular a criação e satisfação de trocas nacionais” (TOYNE, 1989, p. 7).

Considerando as características dos negócios internacionais apontadas por TOYNE (1989), pelo menos três considerações fazem-se relevantes para o domínio conceitual da internacionalização. Em primeiro lugar, dada a relevância das trocas para os negócios internacionais, constituídas pelas entradas e saídas de produtos e/ou serviços em face dos relacionamentos desempenhados entre atores sociais localizados em países diferentes, assume-se que a internacionalização, da mesma forma, desenvolve-se segundo processos de trocas, expressas tanto em atividades e operações de saída (*outward*) quanto de entrada (*inward*) (WELCH e LUOSTARINEN, 1993). Embora grande parte dos estudos em internacionalização negligencie os aspectos relacionados as operações de entrada (*inward*) tais como as compras internacionais (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996), argumenta-se que tais operações, podem ser vistas como imagem das operações de saída ou *outward* (exportações, IDE, entre outros), compondo, neste sentido, aspectos equivalentes no processo de internacionalização. Nesta relação, WELCH e LUOSTARINEN (1993) sugerem que

os processos de entrada (*inward*) podem preceder e influenciar o desenvolvimento de atividades de saída (*outward*). Entretanto ressalta-se que nem sempre as conexões entre estas facetas do processo de internacionalização se apresentam óbvias, uma vez que operações de entrada e saída nem sempre ocorrem ao mesmo tempo (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002).

O segundo aspecto relacionado ao processo de trocas, ressaltado por TOYNE (1989), é que estas não podem ser explicadas exclusivamente em termos econômicos. Segundo o autor, a noção que envolve o conceito de troca é amplo e constitui elemento central para a maioria das ciências sociais, ou seja, existe na economia, sociologia, psicologia e antropologia, bem como nas disciplinas administrativas. TOYNE (1989) aponta que para os economistas, as trocas representam transferência de dinheiro por produto ou serviço, normalmente baseado em pressuposto de comportamento racional. Para psicólogos e alguns sociólogos, as trocas envolvem relações entre dois atores cujas ações afetam um ao outro. Nesta perspectiva, incluem-se relações de influência social, conflito e barganha. Por outro lado, para antropólogos e grande maioria dos sociólogos, a característica que define uma troca é a função que esta possui e desempenha junto a grupos específicos ou organizações. Sob tais considerações, dada a amplitude conceitual que envolve o conceito de trocas, ainda que num contexto de negócios internacionais, não seria adequado presumir que a internacionalização se resume exclusivamente a trocas vinculadas exclusivamente a objetivos econômicos, tais como a eficiência para a maximização dos resultados. Em última instância, entende-se que a internacionalização tanto é afetada como pode ser resultado de forças e pressões sociais e políticas. É neste sentido que argumenta BUCKLEY (1990, p. 661), ao afirmar que os “negócios internacionais e empresas multinacionais não existem no vácuo. Eles são profundamente afetados não somente por mudanças econômicas mas também por mudanças sociais e políticas”.

O terceiro aspecto relevante a ser ressaltado diz respeito à natureza dinâmica dos negócios internacionais e conseqüentemente dos processos de internacionalização.

Neste sentido TOYNE (1989) aponta e critica que na literatura especializada as ações organizacionais são predominantemente caracterizadas e relacionadas pelo ajuste de suas capacidades a um conjunto de demandas ambientais fixas, não dinâmicas. Em outras palavras, as organizações são vistas como racionalmente adaptáveis a uma diversidade de pressões e condições ambientais tidas como fixas, tanto em níveis nacionais quanto internacionais.

Embora as teorias de internacionalização não tenham sido ainda apresentadas, poderá perceber-se em relação ao caráter fixo criticado por TOYNE (1989), que de forma generalizada são negligenciados os impactos, o papel e a importância dos empreendedores e dirigentes organizacionais (ANDERSSON, 2000), as relações de poder, a mudança nas condições e preferências de mercado, as mudanças nas relações e ações sociopolíticas, a criação e destruição de coalizões, os efeitos das práticas gerenciais (TOYNE, 1989), bem como a relevância dos aspectos interpretativos e cognitivos, segundo MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999), uma das chaves do processo estratégico.

Dadas as características e considerações que envolvem os negócios internacionais e, mais especificamente, a internacionalização, ressalta-se que esta, enquanto fenômeno distinto em si mesmo, também constitui e implica mudança organizacional (MACHADO-DA-SILVA, CASALI e FERNANDES, 2001). Enquanto mudança, a internacionalização parece afetar a organização como um todo. Como sugere MELIN (1992, p. 101), o processo de internacionalização implica mudanças organizacionais em termos de “escopo, idéia de negócio, orientação da ação, princípios de organização, natureza do trabalho gerencial, valores dominantes e normas convergentes”. Nesta direção BARTLETT e GHOSHAL (1992) afirmam que o processo de internacionalização costuma acarretar mudanças em três níveis do sistema organizacional: i) estrutura e responsabilidades formais (anatomia); ii) relacionamentos e processos interpessoais (fisiologia); e iii) atitudes e mentalidade dos indivíduos (psicologia).

Especificamente em relação à mudança organizacional, diversos autores costumam apontar dois níveis ou dimensões de mudança: incremental e estratégico. No primeiro caso, mudanças incrementais, presumem-se mudanças localizadas e que, de forma geral, não envolvam a organização em sua totalidade. Por outro lado, mudanças estratégicas normalmente referem-se a mudanças amplas que atingem a organização como um todo, e afetam diversas dimensões organizacionais como por exemplo: tamanho, escopo, missão, valores e normas, entre outras. Sob tais considerações, entende-se que a internacionalização constitui mudança de ordem estratégica, uma vez que, como se apontou, afeta diversos aspectos e dimensões da organização.

Depois disso, mais especificamente na próxima seção, ao abordar-se as relações entre estratégia e internacionalização, retorna-se à questão da mudança estratégica nas organizações. Por ora, parte-se para uma revisão das principais abordagens teóricas que se empenham em explicar e entender a internacionalização organizacional. Nesta direção procura-se evidenciar suas principais contribuições e críticas relacionadas.

2.1.1 Abordagens teóricas em internacionalização

Como já se apontou na introdução deste trabalho, até 1960 as teorias em negócios internacionais buscavam explicações para a existência do comércio internacional e do fluxo de trocas entre os países. Entre as teorias mais comumente citadas na literatura de comércio exterior, destacam-se estas: a teoria da vantagem absoluta (SMITH, 1776); a teoria da vantagem comparativa (RICARDO, 1817); e a teoria dos fatores de proporção (OHLIN, 1933; HECKSCHER, 1950). As proposições destes autores fizeram com que algumas explicações para o comércio internacional se tornassem clássicas: i) as nações comercializam umas com as outras devido às suas diferentes características; ii) os países comercializam para alcançar economias de

escala na produção; iii) a troca internacional permite atingir o equilíbrio e nivelar as remunerações de cada fator entre os países a partir da especialização do país nos produtos que usam o fator de produção do qual ele é relativamente mais bem dotado (ANDREFF, 2000; KRUGMAN e OBSTFELD, 2000). Ressalta-se que nestas considerações o nível de análise é o país.

É somente a partir da década de 60 que o foco de análise se desloca dos países para as organizações (PARKER, 1998). Nesta direção, passou-se a explorar por que as organizações se engajam em operações internacionais, e como se dá este processo. Diversas teorias foram propostas, sendo que atualmente os autores costumam classificá-las em duas correntes principais de pesquisa (ANDERSSON, 2000): teorias de internacionalização de abordagem econômica; e teorias de internacionalização de abordagem comportamental.

Entre as principais teorias de abordagem econômica destacam-se as seguintes:

- a) teoria da vantagem monopolista;
- b) teoria do ciclo do produto;
- c) teoria da internalização baseada nos custos de transação;
- d) teoria eclética; e
- e) teoria da reação oligopolista.

Por outro lado, entre os representantes da abordagem comportamental destacam-se:

- a) o modelo de internacionalização de Uppsala; e
- b) as teorias de internacionalização em estágios ou sequencial.

A seguir apresentam-se os pressupostos teóricos de cada uma das abordagens teóricas em internacionalização, bem como suas principais contribuições ao desenvolvimento do campo e críticas relacionadas.

2.1.1.1 Teorias de internacionalização de abordagem econômica

Teoria da vantagem monopolista

Desenvolvida primordialmente a partir dos trabalhos de HYMER (1976), a teoria da vantagem monopolista assegura que as empresas multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados, ou seja, a vantagem de propriedade da multinacional não pode ser adquirida por outras empresas. Logo, pressupõe-se que as empresas se internacionalizarão, quando puderem utilizar suas vantagens monopolistas em países no exterior sem ou com pouco custo adicional ao que possuem em seus mercados domésticos (CAVES, 1971).

Normalmente, as vantagens monopolistas apontadas compreendem recursos organizacionais intangíveis, tais como processos de produção, marcas, talentos organizacionais, tecnologias patenteadas, entre outros recursos vinculados ao desenvolvimento de um conhecimento superior; daí a possibilidade de serem transferidos para o exterior a baixo custo marginal e sem que sua disponibilidade se reduza.

As críticas dirigidas à teoria da vantagem monopolista direcionam-se ao fato de que, uma vez baseada na literatura econômica e descansando nos pressupostos da racionalidade absoluta, espera-se que todas as organizações com vantagens monopolistas atuem da mesma forma. Entretanto diversos estudos têm demonstrado que dirigentes organizacionais, sob as mesmas condições nem sempre tomam decisões semelhantes (ver COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2003), ou seja, isto significa que duas organizações distintas, possuidoras de vantagens monopolistas, nem sempre ambas se internacionalizarão. Da mesma forma, estudos como os realizados por MCDUGALL, SHANE e OVIATT (1994) apresentam organizações que se internacionalizam através de IDE, antes mesmo de desenvolverem e explorarem as

vantagens monopolistas em seus países de origem, fato este não explicado pela teoria da vantagem monopolista.

Teoria do ciclo do produto

A teoria do ciclo do produto argumenta que as multinacionais existem por causa do desenvolvimento do ciclo do produto (VERNON, 1966). O pressuposto básico defendido por seu principal teórico, VERNON (1966), é que para cada estágio do ciclo de vida do produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização.

No estágio inicial a empresa, originalmente com orientação doméstica, desenvolve um produto inovador e passa a exportá-lo, enquanto sua novidade técnica exige uma produção de alto conteúdo de trabalho qualificado. No caso a exportação também contribui para o alcance de economias de escala na produção. No estágio de crescimento do produto, amplia-se a exportação e a empresa efetua o IDE nos países com maior demanda pelo produto. Posteriormente, quando o produto atinge o estágio de maturidade, saturam-se os mercados, padroniza-se o produto e aparecem novos concorrentes, a organização transfere sua produção para países com menores custos de trabalho. Finalmente no estágio de declínio, a produção e, em alguns casos, a demanda definitivamente deixam o país onde o produto inovador foi originalmente concebido.

Para MELIN (1992) a grande contribuição da teoria do ciclo do produto é o desenvolvimento da perspectiva da realocização das atividades produtivas, uma vez que considera que tais mudanças se relacionam diretamente às diversas características nacionais, tais como conhecimento tecnológico, demanda e custos de trabalho do país. Por outro lado, o próprio VERNON (1979) argumentou sobre o baixo poder preditivo da teoria proposta.

De forma geral, a teoria do ciclo do produto não explica por que apenas algumas empresas são inovadoras num dado mercado e não todas, sendo que as

verificações do ciclo internacional do produto concernem apenas a alguns poucos bens de consumo duráveis (ANDREFF, 2000). Noutra perspectiva, o modelo é criticado pelo seu determinismo, uma vez que algumas empresas efetuam IDE's antes mesmo de seu produto alcançar a fase de maturidade (OVIATT e MCDUGALL, 1995), ou ainda mesmo que os competidores locais não tenham articulado pressões para a queda nos custos de produção.

Teoria da internalização baseada nos custos de transação

A teoria da internalização e dos custos de transação (BUCKLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1980; HENNART, 1982), fundem-se para explicar não só a existência de empresas multinacionais, como também ampliar os conhecimentos para o controle e gerenciamento dos riscos que acompanham as transações internacionais. Neste sentido, assume-se que a empresa multinacional constitui um meio de estender o controle gerencial a atividades em mais de um país e de coordená-las (ANDREFF, 2000).

Entende-se que custos de transação são resultados de falhas no mercado, tais como estes: a não especificação do produto, impossibilidades de acordo sobre um preço de venda, defeitos na qualidade do produto, prazos de entrega não respeitados, além de efeitos externos como as situações de incerteza ou intervenções de Estado. Neste sentido, tal perspectiva assegura que as multinacionais existem, uma vez que as imperfeições do mercado criam oportunidades para empresas alcançarem maiores lucros, internalizando o fator de transferência de bens e serviços além das fronteiras nacionais. Em outras palavras, assume-se que se os custos de transação ultrapassarem os da coordenação no seio da organização, a empresa internaliza o mercado, ou seja, substitui-se a exportação pelo IDE (ANDREFF, 2000). Por exemplo, se a difusão de determinada tecnologia ou o abastecimento de produtos intermediários forem em mercados internacionais, a organização pode integrar verticalmente o fornecimento de

seus insumos, criando filiais no exterior ou ainda assumindo o controle de seus clientes ou fornecedores estrangeiros. A principal característica desta abordagem consiste em assumir que a decisão do engajamento internacional invariavelmente deve envolver a redução de custos.

Segundo BUCKLEY (1988), a abordagem da internalização descansa em dois axiomas principais: i) as empresas escolhem a localização com o menor custo para cada atividade que desenvolvem; ii) as empresas crescem internalizando mercados até o ponto onde os benefícios da internalização são suplantados pelos custos. Considerando o segundo axioma apontado por BUCKLEY (1988), que o porte da organização cresce com a internalização e, portanto, os custos de organização se ampliam, prega-se que as organizações respondem à ampliação dos custos organizacionais através da promoção de contratos de concessão, licença ou terceirização. Neste sentido, a teoria da internalização baseada nos custos de transação é também utilizada para explicar a existência dos acordos contratuais internacionais.

O fato de a organização internalizar um mercado tem como resultado último a substituição daquele que seria um mercado internacional por um mercado interno. Logo, a organização passa a utilizar o mercado interno para fixar os preços de suas transferências para as filiais, minimizar sua carga fiscal, controlar os fluxos de capitais, de insumos e de produtos, dominar sua assistência pós-venda no estrangeiro, além de esquivar-se de pressões externas, como barreiras protecionistas, controles sobre o preço, *dumping*, entre outras.

Apesar de que a teoria da internalização tenha alcançado grande aceitação na literatura acadêmica (ANDREFF, 2000), não deixa de sofrer críticas. No caso, esta não explica por que as organizações devem antes integrar mercados exteriores do que o mercado de seu país de origem. Noutro sentido, ao contrário do que aponta BUCKLEY (1988), diversos estudos demonstram que nem sempre as organizações escolhem localizar-se onde poderiam obter os menores custos de produção para suas atividades (MCDUGALL, SHANE E OVIATT, 1994). Ademais, alguns autores

apontam as dificuldades envolvidas na identificação e mensuração precisas dos custos de transação (ANDREFF, 2000). Finalmente, considerando as explicações apresentadas pela presente abordagem, esta não explica por que algumas firmas não internalizam um mercado, quando teriam vantagens econômicas em fazê-lo. Ou ainda, até que ponto uma organização pode internalizar um mercado que se tornou mundial?

A teoria eclética

Considerando as dificuldades encontradas para explicar a internacionalização, DUNNING acabou sintetizando os principais fundamentos das abordagens anteriores – localização, competição monopolista, internalização e custos de transação - naquilo que ficou conhecido como “Paradigma eclético de Dunning” ou “paradigma OLI” (DUNNING 1980, 1988), e que atualmente representa um dos pensamentos teóricos mais amplamente aceitos em internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Sobretudo vale ressaltar, conforme a própria argumentação de DUNNING (2001), que é mais adequado tratar o paradigma eclético como um quadro de trabalho para a análise dos determinantes da produção internacional do que como teoria preditiva da existência da organização multinacional ou da internacionalização.

Segundo DUNNING (2001), o paradigma eclético propõe-se a explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, mais especificamente o IDE de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintos forças ou vantagens “OLI”, no caso: i) vantagens de propriedade (O: *ownership*); ii) vantagens de localização (L: *location*); e iii) vantagens de internalização (I: *internalization*).

As vantagens de propriedade (O) dizem respeito às capacidades próprias desenvolvidas pela organização e que lhe permitem posicionar-se relativamente melhor no mercado externo que os produtores locais ou estrangeiros. Normalmente correspondem a ativos intangíveis como os seguintes: tecnologias, conhecimentos, qualificações, informações, marcas, patentes, entre outros. Neste sentido, da mesma

forma que pressupõe a teoria da vantagem monopolista, ao contemplar a internacionalização as empresas poderiam escolher entre tirar uma renda de sua vantagem específica através do IDE, ou receber *royalties* pela transferência para o estrangeiro através de um contrato ou licença.

As vantagens de localização (L) são àquelas oferecidas por um país ou região determinada, tais como estas: infra-estrutura, custos de mão de obra; tarifas e impostos domésticos, entre outros. Finalmente no que tange às vantagens de internalização (I), entende-se a habilidade da organização transferir suas vantagens de propriedade (O) para o exterior através de uma subsidiária, ao invés de explorá-los pela venda. Assim, paralelamente à teoria da internalização, pressupõe-se que se os custos de transação ultrapassarem os da incorporação ou da organização produtiva, a organização internaliza o mercado, ou seja, substitui a exportação pela produção neste mercado.

A teoria eclética assume que o investimento direto no estrangeiro – IDE somente é escolhido, e acontece, quando em determinado momento a empresa reúne simultaneamente os três tipos de vantagens – OLI (DUNNING, 2001).

Provavelmente uma das principais contribuições da teoria proposta por DUNNING, ao focalizar três conjuntos essenciais de vantagens ou forças que moldam e determinam o IDE, direciona-se ao fato de que as operações e atividades em negócios internacionais se relacionam e são dependentes ao contexto específico em que estas se desenvolvem: a organização (empresa); a indústria (setor); e a região ou o país. Em outras palavras, observa-se que, ao contrário das teorias anteriormente apresentadas, DUNNING amplia o escopo contextual de análise, ao assumir que diferentes forças, tanto de ordem externa quanto interna, afetam e se relacionam com as atividades internacionais das organizações. Da mesma forma, o autor é cuidadoso, como já apontado, em argumentar que suas proposições não explicam todas as formas de transações e operações internacionais (ver DUNNING, 2001), sendo estas especificamente voltadas à produção internacional. Por outro lado, algumas críticas podem ser apontadas.

De forma geral, a teoria eclética (bem como as outras teorias econômicas de internacionalização) permanece profundamente vinculada aos pressupostos econômicos da racionalidade absoluta, ou seja, assume que o homem econômico tem acesso a todas as informações e escolhe racionalmente a melhor solução. Neste sentido, acaba por ignorar as limitações da racionalidade limitada, bem como o papel e a importância da interpretação organizacional aos aspectos internos e externos que, sobretudo, afetam as decisões e ações estratégicas. Neste sentido, poderia argumentar-se que duas organizações semelhantes, expostas às mesmas pressões e com conjuntos de vantagens semelhantes, nem sempre ambas terão as mesmas respostas estratégicas em relação à produção internacional.

A hipótese subjacente ao paradigma eclético e que envolve um comportamento racional idêntico dos administradores é atenuada pela idéia de vantagens (especificidades) culturais ligadas ao país de origem (ANDREFF, 2000); entretanto tal explicação permanece insuficiente.

Teoria da reação oligopolista

A teoria da reação oligopolista, segundo os pressupostos postulados por KNICKERBOCKER (1973), assegura que as organizações se tornam multinacionais para equivaler-se às ações de outros membros em um oligopólio. Neste sentido, a idéia central é que as organizações se imitam com o objetivo de reduzir o risco de serem diferentes. Tal abordagem oligopolista remonta aos pressupostos da clássica teoria dos jogos (WHITTINGTON, 2002). No caso, ao invés de tratar a decisão de investimento estrangeiro como processo escrupuloso de comparação de custos de transação, adota-se o enfoque calculista das interações com os concorrentes.

Nesta abordagem, as decisões relacionadas ao IDE, por exemplo, justificam-se no fato de que elas podem oferecer o tipo de vantagem competitiva que permitiria a uma participante fazer um ataque a outros oligopólios, destruindo o equilíbrio de poder

existente (KNICKERBOCKER, 1973). Assim, tomando a decisão de internacionalizar-se ao mesmo tempo que seus competidores, ambos estariam sujeitos às mesmas vantagens ou desvantagens desta decisão, ou seja, imitando os concorrentes, o risco associado à decisão de internacionalizar é reduzido, bem como nenhum dos concorrentes poderá obter vantagem competitiva desestabilizadora sobre os outros.

Ainda que a teoria da reação oligopolista promova explicações para a internacionalização, esta não explica a decisão inicial para o investimento no exterior (MCDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994), ou seja, permanece ausente a explicação para a internacionalização da primeira organização a fazê-lo. Da mesma forma, a abordagem oligopolista enfatiza a internacionalização de grupos de empresas ou oligopólios. Logo, não se explica a internacionalização de organizações inovadoras, ou que não pertencem a oligopólios, ou ainda de organizações que se internacionalizaram sem terem percebido a ameaça da internacionalização dos concorrentes.

A seguir explora-se os fundamentos das teorias de internacionalização de abordagem comportamental.

2.1.1.2 Teorias de internacionalização de abordagem comportamental

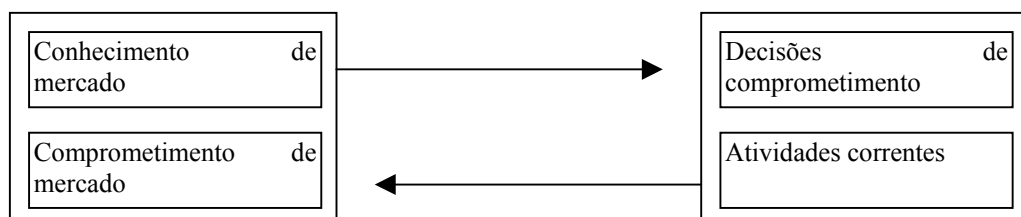
As abordagens comportamentais de internacionalização, também conhecidas como abordagens processuais ou modelos de internacionalização em estágios, surgiram na década de 70, a partir da Escola de Uppsala como linha de pesquisa em negócios internacionais, separada da corrente econômica (PARKER, 1998). Estudando como as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento internacional, elas fundamentam-se na teoria comportamental da firma de CYERT e MARCH (1963) e AHARONI (1966) e na teoria do crescimento da firma de PENROSE (1959).

Sune Carlson, um dos precursores desta abordagem, voltou seus estudos para descobrir como as empresas lidavam com a incerteza dos mercados externos em face

das lacunas de conhecimento ao internacionalizarem-se (FORSGREN, 2002). A hipótese de CARLSON (1966) remetia à aquisição gradual de informações sobre o mercado externo, a partir do método: tentativa e erro. CARLSON (1966) lança os fundamentos daquele que mais tarde seria conhecido como Modelo de Internacionalização de Uppsala, posteriormente desenvolvido e vinculado à pesquisa de JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL (1975) e JOHANSON e VAHLNE (1977, 1990).

A principal característica desta perspectiva é encarar a internacionalização como processo gradual pelo qual as empresas adquirem experiência e conhecimentos em mercados externos, a partir do comprometimento de recursos em estágios sucessivos. Tal mecanismo, visto como processo de ciclos causais, envolve, por um lado, a influência do desenvolvimento do conhecimento sobre as operações e mercados externos e, de outro, o comprometimento incremental de recursos nos mercados externos. Assume-se que o conhecimento e o compromisso que se têm atualmente do mercado afetam as decisões relacionadas ao comprometimento de recursos nos mercados externos, na medida em que as atividades correntes vão sendo operacionalizadas (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Na Figura 1 ilustra-se esta perspectiva, a partir da proposta de JOHANSON e VAHLNE (1977).

FIGURA 1 - MECANISMO BÁSICO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ASPECTOS DE ESTABILIDADE E MUDANÇA



FONTE: JOHANSON e VAHLNE (1977, p. 26)

Segundo JOHANSON e VAHLNE (1990), o modelo processual de internacionalização pode explicar dois padrões na internacionalização das empresas. O primeiro é que o engajamento da empresa em mercado externo específico se dá em estágios. Neste sentido, remetem à proposta original de JOHANSON e

WIEDERSHEIM-PAUL (1975), de que o processo de internacionalização se compõe basicamente de quatro estágios sucessivos, representando cada um deles, níveis mais altos de envolvimento e comprometimento com o mercado internacional:

estágio 1) atividades de exportação não regulares;

estágio 2) exportação via representantes independentes (agentes);

estágio 3) estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior;

estágio 4) estabelecimento de uma unidade de produção no exterior.

O segundo padrão apontado por JOHANSON e VAHLNE (1990), e que seria explicado pela teoria comportamental de internacionalização, é que as empresas acessam novos mercados, ampliando sucessivamente a distância psíquica. A distância psíquica é definida em termos de fatores como por exemplo: a diferença de linguagem, cultura, sistemas políticos, entre outros; tais fatores poderiam causar distúrbios entre a empresa e seu mercado. Nesta perspectiva, assume-se que as organizações iniciam suas operações internacionais primordialmente nos seus países vizinhos.

Segundo ANDERSEN (1993), as prerrogativas comportamentais presentes inicialmente no modelo de Uppsala acabaram por influenciar outros autores explicita ou implicitamente. Na observação de ANDERSEN (1993), estudos como os de BILKEY e TESAR (1977), CAVUSGIL (1980), REID (1981), CZINKOTA, (1982), entre outros, continuaram focalizando a seqüência de estágios de aprendizagem evolucionária, sendo que a principal diferença entre tais estudos e o modelo original de Uppsala, diria respeito ao número de estágios que compõem cada modelo e à descrição dada a cada um dos estágios. No Quadro 1 apresentam-se resumidamente estes modelos.

As críticas relacionadas às teorias comportamentais de internacionalização direcionam-se ao fato de que, mesmo que estas se tenham apresentado interessantes na década de 70, já não se apresentam suficientes para descrever o comportamento das empresas em um contexto de globalização. Segundo JARILLO e MARTINEZ (1991), embora possam ter funcionado nos anos 70, teorias comportamentais não servem para

representar o desenvolvimento internacional de empresas espanholas nos anos 80. A maior parte das críticas à teoria comportamental de internacionalização recai sobre o fato de que o processo de internacionalização de inúmeras novas empresas não se têm dado em estágios ou, mais especificamente, têm eliminado alguns estágios (TURNBULL, 1987; WELCH e LOUSTARINEN, 1988). Segundo OVIATT e MCDUGALL (1994), diversas empresas acabam desenvolvendo-se diretamente em mercados distantes em termos de distância psíquica, além de apresentarem sensível aceleração no ritmo de investimentos diretos no exterior.

QUADRO 1 - MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM ESTÁGIOS

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Estágio 1 Gerência não esta interessada em exportação.	Estágio 1 <i>Marketing</i> doméstico: a empresa vende somente no mercado nacional.	Estágio 1 A empresa está completamente desinteressada em exportar.	Estágio 1 Evita a exportação: a empresa não reconhece oportunidades ou necessidade de exportação.
Estágio 2 Gerência não se opõe a atender pedidos do exterior, mas não se esforçam em explorar as possibilidades de exportação.	Estágio 2 Pré-exportador: a empresa busca informações e avalia a possibilidade de exportar.	Estágio 2 Interesse parcial.	Estágio 2 Intenção de exportação: motivação, atitude, crenças e expectativas sobre a exportação.
Estágio 3 Gerência passa a explorar ativamente as possibilidades de ativar a exportação.	Estágio 3 Envolvimento experimental: a empresa inicia as exportações numa base ainda limitada e para países psicologicamente próximos.	Estágio 3 A empresa explora as possibilidades da exportação.	Estágio 3 Tentativa de exportação: experiência pessoal a partir da exportação limitada.
Estágio 4 A empresa exporta de forma ainda experimental para países psicologicamente próximos.	Estágio 4 Envolvimento ativo: a exportação expande-se para mais países; exportação direta; incremento nos volumes de venda.	Estágio 4 Fase experimental.	Estágio 4 Avaliação da exportação: resultados do engajamento em exportação.
Estágio 5 A empresa é um exportador experiente.	Estágio 5 Envolvimento comprometido: a gerência constantemente decide a alocação de recursos entre mercados domésticos e estrangeiros .	Estágio 5 A empresa torna-se um pequeno exportador.	Estágio 5 Aceitação da exportação: adoção da exportação/rejeição da exportação.
Estágio 6 A gerência explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente distantes.		Estágio 6 A empresa é grande exportador.	

FONTE: ANDERSEN (1993, p. 213)

Em uma revisão crítica dos modelos comportamentais de internacionalização, ANDERSEN (1993) aponta que estes não apresentam as condições sob os quais se inicia o processo de internacionalização, ou seja, não explicam “por que nem como o processo se inicia, bem como não são discutidas as condições ou a seqüência dos estágios” (p. 216). Ainda, teorias comportamentais têm sido criticadas por seu determinismo evolucionário (MELIN, 1992; ANDERSEN, 1993; TURNBULL, 1987). Segundo REID (1983), não há razão que justifique por que as organizações deveriam desenvolver-se através de um sistemático conjunto de estágios em sua internacionalização.

Considerando que o modelo comportamental assume que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, se desenvolve independentemente das decisões estratégicas feitas ou não nesta direção (JOHANSON e VAHLNE, 1990), não se explica por que algumas empresas se desenvolvem até um estágio e não evoluem (REID, 1983).

JOHANSON e VAHLNE (1990), procurando defender a perspectiva comportamental, argumentam que esta se aplicaria melhor ao período inicial de internacionalização, argumento também defendido por outros autores, como, por exemplo, MILLINGTON e BAYLISS (1990), MORGAN e KATSIKEAS (1997) e BJORKMAN e FORSGREN (2000). Entretanto autores como MCDOUGALL, SHANE e OVIATT (1994), OVIATT e MCDOUGALL (1994; 1995) e PARKER (1998) apontam evidências cada vez mais comuns de organizações cujos investimentos internacionais foram significativos desde sua fundação, implicando um processo de internacionalização que desafia as tradicionais teorias comportamentais.

Por outro lado, vale ressaltar que uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos (ANDERSSON, 2000) e, ao mesmo tempo, direcionar-se ao comportamento da organização ao internacionalizar-se, sobretudo assumindo que este envolve aprendizagem.

2.1.2 Acessando a internacionalização organizacional

Considera-se neste estudo que a internacionalização, pelo menos nos primeiros estágios de crescimento e desenvolvimento de uma empresa, “deveria ser vista de uma forma integral” (JONES, 1999, p. 21). Entende-se que a internacionalização constitui processo estratégico que, de forma geral, envolve todos os aspectos das atividades de negócio de uma organização, e “a forma tomada pela internacionalização refletirá crescimento interno e processo de desenvolvimento” (JONES, 1999, p. 21), considerando que cada vez mais as organizações, mesmo pequenas e médias, operam em mercados globais.

Sob tal consideração, independentemente de ser adotada uma perspectiva teórica econômica ou comportamental de internacionalização, argumenta-se que a internacionalização organizacional pode ser examinada a partir da identificação das ligações externas ou *cross-border links* realizados ao longo do tempo por uma organização, desde a sua fundação. Entende-se que as ligações externas podem ser consideradas como pontos de partida e visualização da internacionalização em ambas as abordagens teóricas, tanto econômicas quanto comportamentais. Neste sentido é importante notar que, tal como observa JONES (1999), os pressupostos teóricos de ambas as escolas tendem a prescrever a internacionalização via processo de ações ou atividades que se vai das operações que envolvem baixo risco, custo e comprometimento, até altos graus de comprometimento, risco e custo.

Em relação as ligações externas enquanto forma de acesso a internacionalização, JONES (1999) defende que as estas são fundamentais para o entendimento da formação de redes, ao mesmo tempo que a visão baseada em recursos sugere que tais *links* ou acesso a recursos externos constituem fatores cruciais no desenvolvimento organizacional. Nesta direção a idéia que se propõe é identificar os tipos de ligações externas formadas pelas empresas em estudo desde a sua fundação como forma de acessar a internacionalização e perceber as estratégias utilizadas neste

processo.

A identificação das ligações externas ou *cross-border links* formados pela organização, desde sua fundação, possibilitam a verificação de pelo menos quatro dimensões relacionados à estratégia de internacionalização:

- a) direção da internacionalização (entrada/saída);
- b) modo de entrada/acesso ao mercado internacional;
- c) atividades internacionais predominantes;
- d) aspectos relativos ao período de tempo em que se desenvolveu a internacionalização.

A primeira dimensão relativa a internacionalização diz respeito a direção do processo, tal como apontou-se anteriormente esta pode ser tanto de entrada quanto de saída. Na direção de entrada a internacionalização se dá de fora para dentro e envolve ligações como por exemplo a importação e, na direção de saída, a internacionalização acontece de dentro para fora, como é o caso das exportações.

A segunda dimensão acessada pela identificação das ligações externas da organização diz respeito ao modo de entrada utilizado pela organização para acessar o mercado internacional. Segundo ROOT (1994), três categorias podem ser utilizadas neste sentido: i) exportação; ii) contrato; e iii) investimento.

A entrada em mercado internacional via exportação caracteriza-se pelo fato de o produto final ou intermediário da empresa ser manufaturado fora do país alvo e subsequentemente ser transferido para ele. Para ROOT (1994) a exportação restringe-se basicamente a produtos físicos, e se dá primordialmente sob duas formas: indireta e direta. Na exportação indireta, utiliza-se um intermediário localizado no próprio país da empresa e que efetivamente realiza a exportação. Já a exportação direta não utiliza um intermediário no país de origem, muito embora possam ser utilizados intermediários no país alvo ou de destino.

A segunda categoria de modo de entrada ou acesso a mercados internacionais apontada por ROOT (1994) compreendem os contratos. Segundo o

autor, estes caracterizam-se primordialmente por constituírem veículos para transferência de tecnologia e habilidades, ainda que normalmente criem oportunidades de exportação. Sobretudo constituem associações ou acordos contratuais entre duas companhias, sendo uma estrangeira, e que envolvem a transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma para outra.

A terceira categoria de entrada em mercado estrangeiro é denominada por ROOT (1994) de investimento, e envolve a propriedade de uma subsidiária no país alvo. Ressalta-se que tais subsidiárias podem variar desde simples escritórios comerciais, armazéns de distribuição, até unidades completas de produção e manufatura. Em termos de propriedade e controle gerencial, ROOT (1994) sugere que as subsidiárias internacionais poderiam ser classificadas como: *sole ventures*, em que toda a propriedade e investimento é da empresa matriz, ou ainda *joint ventures*, em que o controle e a propriedade são compartilhados entre a empresa matriz e uma ou mais empresas, normalmente estrangeiras. No Quadro 2 são apresentadas as três categorias de modos de entrada em mercados internacionais e respectivas caracterizações.

Embora os modos de entrada em mercados internacionais, tal como os caracterizados pela tipologia de ROOT (1994), privilegiem a direção de saída ou *outward*, entende-se, a partir das considerações que envolvem a noção de ligações externas ou *cross-border links*, que estas podem dar-se em ambos os sentidos, ou seja, em relação a um país específico podem ser tanto de entrada quanto de saída. Neste raciocínio, na entrada, ao invés da exportação, tem-se a importação. Ressalta-se que, teoricamente, se aplicaria somente a classificação importação direta, uma vez que a importação indireta, por utilizar um intermediário localizado no próprio país da empresa, não atenderia ao primeiro requisito dos negócios internacionais, ou seja, envolver atores sociais de países diferentes. Logo, embora a importação indireta envolva a comercialização de bens ou serviços estrangeiros, caracteriza-se como compra no mercado interno.

QUADRO 2 - MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Modos de entrada
<p>Exportação</p> <ul style="list-style-type: none"> - indireta - direta agente/distribuidor - direta representante - outro <p>Contratual</p> <ul style="list-style-type: none"> - licenciamento - <i>franchising</i> - acordos técnicos - contrato de serviço - contrato de gestão - contrato de construção - contrato de manufatura - <i>countertrade</i> - outro <p>Investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>sole venture</i>: novo estabelecimento - <i>sole venture</i>: aquisição - <i>joint venture</i>: novo estabelecimento/aquisição - outro

FONTE: ROOT (1994, p. 26)

Na categoria dos contratos, entende-se que da mesma forma que nas operações de saída, estes constituem, no sentido *inward*, meios para a entrada de tecnologia e habilidades via empresas nacionais. Já nos investimentos realizados na direção de entrada, visualiza-se a empresa nacional participando e fomentado *joint ventures* no território nacional (Brasil). Vale ressaltar que não se aplica, no caso dos investimentos, a classificação *sole venture* como nas operações de saída, uma vez que, como na importação indireta, não seria atendida a primeira característica que envolvem os negócios internacionais.

A terceira dimensão da internacionalização acessada pelas ligações externas diz respeito a possibilidade de identificar as atividades predominantes realizadas no processo de internacionalização das organizações. Esta possibilidade justifica-se ante o fato de duas ou mais ligações externas se referirem à um único conjunto de atividades internacionais. É o caso por exemplo da participação de feiras no exterior com *stand*, o envio de vendedores ao exterior e a divulgação de produtos em televisão, rádio, revista ou outra mídia no exterior. Ou seja, embora ligações externas distintas, ambas

referem-se a atividades promocionais no exterior.

Em face das possibilidades de agrupar as ligações externas por tipos de atividades internacionais, as seguintes categorias são elencadas¹:

- f) atividades exploratórias;
- g) atividades comerciais indiretas;
- h) atividades comerciais diretas;
- i) atividades promocionais no Brasil;
- j) atividades promocionais no Exterior;
- k) atividades contratuais;
- l) atividades relativas a treinamento;
- m) atividades relativas a investimento.

A quarta dimensão relativa ao processo de internacionalização direciona-se ao período de tempo envolvido neste processo. Esta dimensão é acessada a partir da data ou ano em que as ligações externas foram realizadas pela primeira vez. De posse destas informações, relativamente ao ano em que a organização foi fundada, é possível se ter a noção geral do período em que a internacionalização se desenvolveu, bem como épocas ou períodos em que esta foi mais intensiva e também os intervalos de tempo entre a realização das ligações externas. Os aspectos relativos a manipulação das informações relativas a data de realização das ligações externas são apresentados na Seção 3.2.5 do Capítulo três.

A partir das considerações anteriores, apresenta-se no Quadro 3 uma série de ligações externas, certamente não exaustivas, mas que, de forma geral, exprimem um amplo leque de possíveis ligações externas para uma organização industrial. O quadro apontado é ilustrativo e construído segundo as dimensões da internacionalização discutidas anteriormente.

¹ As categorias de atividades elencadas foram elaboradas a partir da revisão bibliográfica efetuada.

Após considerar a internacionalização, suas características, abordagens teóricas e forma de acesso, a segunda seção deste quadro teórico-empírico discute o constructo estratégia organizacional e, neste sentido, procura relacionar suas principais noções e perspectivas teóricas à internacionalização.

QUADRO 3 – EXEMPLOS DE LIGAÇÕES EXTERNAS OU *CROSS-BORDER LINKS*

<p>Ligações externas/cross-border links de entrada (inward)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importação de maquinário/equipamentos - Importação de matéria-prima - Contratação de manufatura de produto no exterior para posterior venda no Brasil - Contratação de serviços técnicos a serem prestados por empresa estrangeira no Brasil - Realização de <i>joint-venture</i> para criação/aquisição de unidade fabril no Brasil. - Importação de produtos para comercialização/distribuição no Brasil - Estabelecimento de contrato para representação de empresa estrangeira no Brasil - Contratação de empresa estrangeira para prestação de serviços/consultoria em marketing/gestão no Brasil - Aquisição de tecnologia via contrato de licenciamento de tecnologia de empresa no exterior - Pesquisa e desenvolvimento realizados sob contrato no Brasil por empresa estrangeira - Contratação de funcionário no exterior para trabalhar no Brasil - Contratação de treinamento de recursos humanos desenvolvido sob contrato no Brasil por empresa estrangeira ou instrutor - Efetuação de empréstimos no exterior - Recepção de investimentos financeiros efetuados por empresas ou investidores estrangeiros <p>Ligações externas/cross-border links de saída (outward)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção contratada por empresa no exterior - Prestação de serviços técnicos para empresa no exterior - Investimento direto via <i>sole venture</i> para criação/aquisição de unidade de produção no exterior - Investimento direto via <i>joint venture</i> para criação/aquisição de unidade de produção no exterior - Exportação via <i>trading-company</i> - Exportação via consórcio de exportação - Exportação direta - Estabelecimento de agentes/representantes de venda no exterior - Contratação de empresa de distribuição/logística no exterior - Envio de vendedores brasileiros para o exterior - Participação em feiras com <i>stand</i> no exterior - Participação em feiras no exterior sem <i>stand</i> - Promoção de produtos em televisão/radio/revista no exterior - Participação em licitações internacionais - Prestação de consultoria de marketing/gestão no exterior - Estabelecimento de franquias no exterior - IDE via <i>sole venture</i> para criação/aquisição de escritório de vendas ou armazém de distribuição no exterior - IDE via <i>joint venture</i> para criação/aquisição de escritório de vendas ou armazém de distribuição no exterior - Licenciamento de tecnologia para empresa no exterior - Desenvolvimento de P&D para empresa no exterior - Envio de funcionários para treinamento técnico/profissional no exterior - Envio de funcionários para trabalhar em subsidiárias de vendas/produção da empresa no exterior - Envio de capital para bancos no exterior como investimento - Investimentos financeiros diversos no exterior

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Há muito pouca concordância sobre o que atualmente constitui estratégia organizacional (BARNEY, 1996). Segundo BARNEY (1996), existem quase tantas definições diferentes de estratégia quanto livros escritos sobre estratégia. Assim, adicionar o termo estratégia à internacionalização abre um campo de estudos tão amplo e complexo que uma infinidade de aspectos relacionados poderiam ser discutidos.

Por outro lado, ainda que não se encontre uma concepção simples de estratégia, os autores parecem concordar que uma premissa básica para se pensar em estratégia direciona-se à relação desempenhada entre a organização e o ambiente; no caso, a estratégia é utilizada pelas organizações para lidar com as mudanças ambientais (CHAFFEE, 1985).

Tradicionalmente a estratégia foi vista como um processo de ação racional focalizado na escolha da melhor relação ou configuração entre forças e fraquezas organizacionais face as ameaças e oportunidades ambientais. Entretanto, segundo MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999, p. 104), “desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente”. Neste sentido, argumentam os autores que o conceito de estratégia inclui tanto escolha como adaptação ambiental.

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), a partir de uma revisão da literatura em administração estratégica, apontam que normalmente os estudos se referem a cinco definições ou noções particulares de estratégia: plano, padrão, posição, manobra e perspectiva. A estratégia como plano diz respeito a “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 17), em que se supõe a escolha intencional de cursos gerais de ação ou mesmo o

estabelecimento planejado de uma direção para a organização. Já a estratégia como padrão refere-se a um comportamento consistente ao longo do tempo, em que a estratégia organizacional constitui padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência. Em relação a estas duas noções, os autores apontam que, quando as estratégias pretendidas foram planejadas e realizadas, estas denominam-se estratégias deliberadas. Ao contrário, quando ao longo do tempo ocorreu um padrão que não foi expressamente pretendido, porém realizado, denomina-se estratégia emergente.

Segundo MINTZBERG (1998), o fato de tratar-se a estratégia como processo deliberado ou emergente, implica assumir que as estratégias podem tanto formar-se como ser formuladas. Neste sentido as estratégias deliberadas e emergentes formariam pontos extremos de uma série contínua, sendo que algumas estratégias no mundo real poderiam aproximar-se de um dos extremos, ao mesmo tempo que muitas poderiam encontrar-se em pontos intermediários. Sob tais considerações MINTZBERG (1998, p. 425), argumenta que não haveria forma única ideal para o processo de formulação estratégica, uma vez que “a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede aprendizagem”, ao mesmo tempo que “uma formulação puramente emergente impede o controle”.

Uma terceira definição de estratégica apontada por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), é a estratégia enquanto posição e, neste caso, referindo-se à “localização de determinados produtos em determinados mercados” (p. 19). A estratégia enquanto posição, permite verificar a relação entre a organização e as condições do ambiente. A estratégia pode também ser vista como manobra; neste sentido, constituiria um truque com o objetivo de enganar ou neutralizar um oponente ou concorrente.

Finalmente a estratégia, enquanto perspectiva, diz respeito “à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 19). Segundo os autores, como perspectiva a estratégia olha para

dentro da organização, mais especificamente, para dentro da cabeça dos estrategistas, ao mesmo tempo que olha para a grande visão da empresa. Como perspectiva, entende-se a estratégia enquanto abstrações presentes no pensamento dos atores organizacionais e, que através de suas ações e/ou intenções, são compartilhadas na organização.

Uma vez que se expuseram, ainda que brevemente, os diferentes pressupostos que envolvem o conceito de estratégia, resgata-se a noção apresentada na seção anterior, da internacionalização enquanto fenômeno de **mudança organizacional** de natureza essencialmente **estratégica**.

A noção de mudança estratégica delineada por RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996, p.49), sugere que esta compreende a “diferença na forma, qualidade ou *status* no alinhamento de uma organização com seu ambiente externo ao longo do tempo”; é sob tal pressuposto que se considera e entende o processo de internacionalização. Ainda, ao relacionar-se a noção de mudança proposta às diferentes definições que envolvem o constructo estratégia, entende-se que esta se poderia dar tanto de forma deliberada quanto emergente; efetivar-se como plano, padrão, posição, manobra ou perspectiva, ou ainda, refletir todas estas noções ao mesmo tempo.

Promovendo uma revisão da literatura em mudança estratégica, RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996) agrupam-na sob três perspectivas ou lentes teóricas distintas²: perspectiva racional; perspectiva de aprendizagem; e perspectiva cognitiva. Classificação similar, pelo menos no que diz respeito aos pressupostos que formam cada uma das abordagens, é também apontada por MACHADO-DA-SILVA,

² Diversos autores agrupam ou classificam os estudos em estratégia e/ou mudança estratégica a partir de três abordagens distintas (ver CHAFFEE, 1985); embora sob designações diferentes, apresentam pressupostos genericamente similares, e aqui desenvolvidos sob a lógica de estudos de natureza racional ou econômico; estudos de natureza organizacional ou de aprendizagem; e estudos de natureza cognitiva ou interpretativa.

FONSECA e FERNANDES (1999). Segundo estes autores, ao examinar-se a literatura especializada em estratégia, três abordagens destacam-se: a primeira de natureza econômica, a segunda de natureza organizacional e a terceira, mais recente, de natureza cognitiva.

Abordagens de natureza racional ou econômica supõem o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência na organização em face das condições competitivas do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999); ao mesmo tempo, percebe-se que prevalece “uma lógica interna de avaliação, que usa como pressuposto básico a idéia da ação racional” (FONSECA, 2001, p.12). Neste sentido, tal abordagem não assume que os vários tomadores de decisão possam fazer escolhas estratégicas diferentes em uma mesma situação. No caso, entende-se que o homem econômico possui onisciência global para solucionar problemas e escolher racionalmente sempre a melhor solução entre as várias alternativas com que se depara. Tais soluções ótimas, baseiam-se na definição prévia dos objetivos organizacionais, otimizados através da criação e implementação de uma visão estratégica (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996). A realidade social é tida como tangível, concreta e imutável, existindo independentemente das apreciações individuais, e ao mesmo tempo implicando o entendimento de um ambiente organizacional objetivamente determinado e passível de ser traduzido em termos de oportunidades e ameaças que afetam diretamente o conteúdo estratégico. Logo, perspectivas de natureza racional ou econômica assumem que a mudança estratégica resulta diretamente de modificações nas condições ambientais e/ou organizacionais.

Em contrapartida, abordagens de natureza organizacional, ou na ótica de RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996), sob a lente da aprendizagem, focalizam a relação entre a estratégia e as diversas dimensões da organização sob a perspectiva de processo (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). No caso, a mudança estratégica é vista como processo iterativo de gerentes, organização e ambiente, em que as mudanças se efetuam através de uma série de pequenos passos

com a finalidade de provar ou testar o ambiente e a organização (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996). Apesar de que os pressupostos teóricos desta abordagem assumam a existência da racionalidade limitada (SIMON, 1979), o ambiente ainda é tido como independente das apreciações individuais. Por outro lado, ao invés de ser objetivamente determinado como na abordagem racional, assume-se que o ambiente constitua fonte de informações ambíguas e incertas, que os gerentes procuram entender através de uma série de ações interativas (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996). Neste entendimento, as ações gerenciais refletem comportamentos que tanto moldam quanto são moldados pelo ambiente, ou seja, assume-se que mudanças nas condições organizacionais, como, por exemplo, baixo desempenho, implicam ações gerenciais, como a busca de informações e conhecimento, no objetivo de entender a extensão das ameaças/oportunidades do contexto ambiental. Da mesma forma, oportunidades e limitações impostas pelas condições organizacionais podem também ser moldadas pelos gerentes, como, por exemplo, através de coalizões e alianças. Finalmente, ressalta-se que tal abordagem considera a mudança estratégica como processo evolucionário e interativo, em que os gerentes aprendem com suas experiências (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996).

Estudos de abordagem econômica (racional) e organizacional (aprendizagem), como apresentados anteriormente, possuem significativo predomínio na literatura acadêmica em estratégia. Na primeira, de natureza econômica, percebe-se significativa ênfase ou preferência para o entendimento da estratégia como plano, posição e manobra, esta de caráter essencialmente voluntário e deliberado. Já na segunda, com foco na aprendizagem, enfatiza-se a estratégia como padrão organizacional, desenvolvido ao longo do tempo, sobretudo de natureza emergente e caráter determinista. Dadas as possibilidades de relacionarem-se ambas as abordagens estratégicas apontadas (econômicas e organizacionais), com os principais desenvolvimentos teóricos em internacionalização, apresentados na seção anterior, percebe-se que ambas estão presentes nos estudos de internacionalização.

As teorias econômicas de internacionalização - teoria da vantagem monopolista, do ciclo de vida do produto, da internalização e dos custos de transação, eclética e da reação monopolista – pressupõem a internacionalização como fenômeno essencialmente racional, voluntário e deliberado para a redução de custos e a maximização dos resultados e eficiência organizacional. Em contrapartida, as teorias de internacionalização comportamentais coadunam-se com a lógica dos pressupostos estratégicos de natureza organizacional ou de aprendizagem, sobretudo, no que diz respeito à internacionalização como processo essencialmente emergente e determinado. Segundo JOHANSON e VAHLNE (1990, p. 12), espera-se que, uma vez iniciado o processo de internacionalização, este se desenvolva independentemente de que “decisões estratégicas nesta direção são feitas ou não”. Nestes termos os pressupostos que envolvem a mudança estratégica sob a lente da aprendizagem (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996), sugerem que o processo de internacionalização se constitua em fenômeno predominantemente evolucionário e determinado (REID, 1983; MELIN, 1992), bem como independente das escolhas estratégicas da organização (ANDERSSON, 2000).

As críticas levantadas às teorias de internacionalização, tanto econômicas quanto comportamentais, e apontadas na seção anterior, parecem evidenciar que a utilização de abordagens de natureza exclusivamente econômica ou organizacional para a análise estratégica e de mudança em internacionalização, tem resultado em lacunas teóricas para o entendimento deste fenômeno. Neste sentido, abordagens de natureza cognitiva, ainda incipientes no campo da internacionalização, poderiam ampliar as possibilidades de análise deste fenômeno, uma vez que, como apontam RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996), a lente cognitiva constitui uma perspectiva teórica mais ampla que as anteriores. Vale ressaltar que a abordagem cognitiva da estratégia direciona-se à noção de estratégia como perspectiva (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), isto é, como produto da percepção dos componentes relativos ao mundo real, e refletida no conjunto de valores

compartilhados pelos integrantes da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

Estudos em estratégia e mudança organizacional, realizados principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia, constituem um campo de pesquisas ainda recente (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). Segundo RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996), estudos sobre mudança estratégica, nesta abordagem, desenvolvem-se segundo o que eles denominam de lente cognitiva e, constitui-se na única em que os aspectos cognitivos são explicitados para o entendimento do processo de mudança estratégica. Nesta direção, argumentam HUFF, NARAPEDDY e FLETCHER (1990), que na perspectiva cognitiva, a formulação da estratégia deixa de ser um resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, para constituir uma elaboração cognitiva. Um dos pressupostos essenciais desta perspectiva diz respeito ao fato de que o ambiente não pode ser objetivamente determinado; em contrapartida, assume-se que é ordenado pelos gerentes ou administradores e representado através da cognição. Da mesma forma, entende-se que os aspectos cognitivos não possuem efeitos na mudança estratégica, a menos que sejam manifestados em ações.

A perspectiva cognitiva assume que a mudança estratégica consiste em um processo interpretativo vinculado à cognição e ação dos dirigentes organizacionais, sendo estes influenciados tanto pelo contexto ambiental, quanto organizacional. Nestes termos, acredita-se que a utilização de tal abordagem de natureza cognitiva para estudos em negócios internacionais proporcione novos conhecimentos no campo, bem como promova um aprofundamento dos conhecimentos já existentes sobre a internacionalização das organizações.

A abordagem cognitiva da estratégia assume que diferentes organizações podem responder diferentemente a contextos similares, uma vez que o processo de formação estratégica se desenvolve primordialmente na mente e nos processos cognitivos dos estrategistas; em outras palavras, considera-se a elaboração estratégica

como resultado da interpretação de mundo feita pelos dirigentes organizacionais (DAFT e WEICK, 1984). Para MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999, p. 105), “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes”.

Conforme DAFT e WEICK (1984, p. 286), a interpretação compreende “um processo de tradução dos eventos [que cercam a organização], de desenvolvimento de modelos de entendimento, de retirada de significados e de reunião de esquemas conceituais entre os administradores-chaves”. Segundo os autores, o que poderá diferenciar as organizações é a forma como elas analisam, ou interpretam o ambiente.

Sob tais considerações, entende-se que as estratégias de internacionalização, materialmente expressas em ações organizacionais, não constituem resultado direto da influência dos aspectos organizacionais externos e internos. Isto é, entende-se que entre as pressões do contexto ambiental e dos recursos organizacionais, se encontram os esquemas interpretativos (variável cognitiva) atuando como elemento mediador do processo de elaboração estratégica.

A função mediadora dos esquemas interpretativos, no processo de elaboração estratégica, tem sido corroborada por recentes estudos. Verificando de que maneira os esquemas interpretativos dos dirigentes de pequenas empresas dos setores de vestuário e de alimentos no Estado do Paraná atuaram como mediadores das estratégias de ação destas organizações, COCHIA e MACHADO-DA-SILVA (2003), corroboraram a hipótese básica de que diferentes empreendedores adotam diferentes posicionamentos estratégicos diante de condições e pressões ambientais competitivas equivalentes. Neste sentido, têm-se um indicativo de que também as estratégias de internacionalização não se dão da mesma forma para todas as organizações, uma vez que estariam, as estratégias de internacionalização, preponderantemente vinculadas à forma como as organizações, através de seus dirigentes, interpretam seus contextos de atuação específicos. Ainda nesta direção, aponta-se também o estudo realizado por MANOLOVA ET AL. (2002), em que se corroborou a hipótese de que há relação

positiva e significativa entre as habilidade internacionais, a percepção ambiental do proprietário/gerente e a internacionalização da pequena empresa. Argumentam os autores que, provavelmente, a mais importante descoberta para os gerentes é que a internacionalização é função de suas percepções.

Embora a abordagem cognitiva compreenda um aspecto essencial neste estudo, amplia-se a perspectiva de análise através de uma abordagem de natureza predominantemente social ou, mais especificamente, de acordo com a lógica de desenvolvimento proposta pela teoria institucional. Neste sentido, ainda que a abordagem cognitiva venha se constituir, segundo RAJAGOPALAN e SPREITZER (1996), em um conjunto teórico significativamente mais amplo que as teorias de cunho racional e organizacional, entende-se, tal como proposto por FONSECA E MACHADO-DA-SILVA (2002, p. 106), que os conceitos desenvolvidos pela abordagem cognitiva não são suficientes para satisfazer as necessidades de uma compreensão apurada do processo que envolve a formação das estratégias organizacionais. Assim, à medida que se requer maior elucidação do vínculo organização e ambiente, privilegia-se a abordagem institucional que, além de superar a visão da estratégia organizacional como simples consequência do ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permite que se examine tal relação sob a ótica da reciprocidade e da legitimação (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002). Encara-se, nesta perspectiva, a organização como sistema aberto e socialmente imerso no contexto ambiental. Nesta direção, constatam MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2002) que pressões para mudança ou manutenção de estratégias, formas estruturais e características processuais também incorporam, além dos padrões concorrenciais usualmente utilizados, padrões de cunho institucional, ou seja, organizações sobreviventes a circunstâncias de incertezas e de competição poderiam não ser consideradas as mais eficientes; entretanto persistem e são bem-sucedidas porque se conformam com padrões normativos de legitimidade, consolidados no setor social, a partir de sua interpretação.

Sob estas considerações, encara-se a abordagem institucional como perspectiva de análise ampliada, e que, de certa forma, acaba por complementar as dificuldades teóricas de outras abordagens. Em outras palavras, segundo as proposições de FONSECA e MACHADO-DA-SILVA (2002), acredita-se que a partir da abordagem institucional é possível se promover a conciliação, bem como efetiva conversação entre diferentes abordagens teóricas, bem como ampliar os limites do que normalmente se considera suficiente para explicar as ações organizacionais.

Ainda que muito pouco da abordagem institucional tenha sido examinado até a presente etapa desta revisão bibliográfica, acredita-se que nas próximas seções, em que se discutem mais especificamente os temas ambiente, recursos organizacionais e esquemas interpretativos, os conceitos e pressupostos essenciais desta abordagem teórica, tornar-se-ão suficientemente evidenciados.

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É certo que as organizações não existem no vácuo. Considerando as idéias e noções de estratégia apontadas anteriormente, parece tácito o fato de que as organizações não são auto-suficientes. Para continuarem a existir, precisam conectar-se com o ambiente. Da mesma forma, desde o surgimento do modelo de organizações enquanto sistemas abertos, a simples existência de uma organização implica a existência de contexto ambiental, ao qual esta automaticamente se insere, a fim de operar e desenvolver suas atividades diárias. Entretanto, a literatura organizacional não apresenta consenso teórico sobre as relações desempenhadas entre organização e ambiente.

Segundo SCOTT (1995), pelo menos até a década de 60, o ambiente era primordialmente visto enquanto estoque de recursos, informações técnicas, ou ainda como o local onde ocorrem as trocas e relações interorganizacionais. Nesta ótica, o ambiente limitava-se a mero coadjuvante no contexto organizacional.

Atualmente, segundo o próprio SCOTT (1995): i) o ambiente não é mais tratado como algo externo à organização; ii) focalizam-se atributos ambientais mais específicos no relacionamento interorganizacional, ao invés de características que influenciam estruturas ou comportamentos das organizações individuais; iii) expandiu-se o nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos mais amplos, envolvendo populações, comunidades, ou ainda campos organizacionais; iv) ampliou-se a noção de ambiente, envolvendo tanto aspectos técnicos e econômicos, quanto institucionais, sociais e culturais.

Apesar da significativa ampliação dos conhecimentos teóricos sobre a relação organização e ambiente, abordagens teóricas distintas tendem a desenvolver conceitos e noções teóricas também distintos para entender e acessar o constructo ambiente, sobretudo com implicações para o entendimento da relação entre organização e ambiente. Tomando como exemplo as diferentes abordagens teóricas em estratégia, apresentadas anteriormente (racional, organizacional, cognitiva e institucional), a distinção entre as diversas noções de ambiente torna-se ainda mais evidente.

Na ótica da abordagem racional, o conceito de ambiente adotado é equivalente ao ambiente tarefa, normalmente denominado de mercado e que compreende o segmento externo mais próximo e específico da organização, bem como onde se encontram os indivíduos, grupos e instituições com os quais a organização estabelece relações de troca de recursos e informações para o alcance de seus objetivos (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002). Trata-se de um ambiente objetivo, externo e concreto, independente das acepções individuais, e ao qual a organização procura adaptar-se e garantir sua sobrevivência, identificando ameaças e oportunidades (SMIRCICH e STUBBART, 1985). Assim, assume caráter palpável e imutável, sendo que as fronteiras entre organização e ambiente são bem demarcadas, bem como suas características delimitadas e descritas.

Da mesma forma que nas abordagens de cunho racional, para as abordagens

de natureza organizacional o conceito de ambiente constitui algo externo à organização e com fronteiras relativamente bem delimitadas, porém, como se apontou anteriormente, ao invés de ser algo concreto, imutável e objetivamente determinado, constitui fonte de informações ambíguas e incertas. O ambiente é acessado pelos gerentes através de uma série de ações interativas, ao mesmo tempo que tais ações refletem comportamentos que tanto moldam quanto são moldados pelo ambiente (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996).

Por outro lado, segundo FONSECA e MACHADO-DA-SILVA (2002), nas abordagens de natureza cognitiva, o ambiente constitui, em última instância, domínio cognitivo, repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente interação. Consiste, portanto, substrato intangível, onde não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações materiais e simbólicas, transformados em realidade coletiva. Por tais pressupostos entende-se o ambiente como fruto da percepção e da interpretação dos membros organizacionais, ou seja, uma abstração mental, traduzida em padrões de significados e interpretação compartilhados.

Finalmente, sob a perspectiva da abordagem institucional, o ambiente surge como uma instância que se infiltra no cotidiano organizacional, ou seja, entende-se que “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 103). O ambiente deixa de ser algo meramente concreto e exterior à organização, para tornar-se algo que simultaneamente interage com a organização e faz parte de sua própria constituição, uma vez que tanto a organização quanto o ambiente constituem representações construídas e objetivadas por seus próprios membros.

Tais idéias, defendidas na abordagem institucional, coadunam-se com a lógica de trabalhos de natureza essencialmente sociológica, como a teoria da estruturação de GIDDENS (1989) e da construção social da realidade de BERGER e

LUCKMANN (2002). Defendem tais autores que a realidade é produto da atividade humana e que, por um processo de institucionalização de ações habituais ao longo da história e compartilhada entre os atores sociais, acabam atingindo o *status* de realidade objetiva e externa aos indivíduos. Sob tal raciocínio, entende-se que coexistem na realidade determinados setores sociais nos quais são compartilhados conjuntos de crenças, valores e regras que funcionam como guias para a ação individual e organizacional.

Considerando os pressupostos da abordagem institucional, sob a qual pretende guiar-se este estudo, procura-se melhor caracterizar o constructo ambiente e promover maior entendimento de suas dinâmicas e características, com vistas à posterior análise e verificação empírica.

2.3.1 Caracterização do constructo ambiente organizacional

Com a finalidade de delinear uma definição para o constructo ambiente, SCOTT (1998) observa que é fundamental desenvolver idéias de quais são seus elementos, atores e como circunscrevê-los.

Diversos autores parecem concordar em que a dimensão ambiental é composta por elementos ou forças que poderiam ser agrupados hipoteticamente em dois grupos: um micro e outro macro. Considerando o nível micro, apresentam-se as redes interorganizacionais na terminologia de HATCH (1997), e que compreendem os atores e forças que interagem no dia-a-dia da organização, mais especificamente aqueles diretamente relacionados aos produtos e serviços ofertados e os tipos de clientes ou consumidores servidos. Sob tal consideração, as redes interorganizacionais consistem em fornecedores, clientes, competidores, agências reguladoras, categorias profissionais, entre outros.

Já o nível macro compreende aquele composto por atores e forças ambientais mais genéricos e amplos, e que afetam o nível micro como um todo. Neste sentido os

autores têm concordado em que o ambiente macro se caracteriza por forças oriundas de diferentes setores, tais como: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico. HATCH (1997) apresenta boa descrição das forças envolvidas em cada um destes setores e apresentados a seguir: i) o setor social³ está associado à estrutura de classes, demografia, padrões de mobilidade, estilos de vida, sistemas populacionais, práticas religiosas, profissões e comércio; ii) o setor cultural envolve a história, tradições, expectativas de comportamento, valores e crenças nas quais as organizações operam; iii) o setor legal é composto pelas constituições, leis, ou ainda práticas legais sob as quais as organizações conduzem seus negócios; iv) o setor político é usualmente descrito em termos de distribuição e concentração de poder, bem como a natureza dos sistemas políticos (ex.: democrático x autocrático); v) o setor econômico é composto pelo mercado de trabalho, mercado financeiro, bens e serviços; vi) o setor tecnológico compreende aquele que provê conhecimento e informação a partir do desenvolvimento científico direcionado à produção de bens ou serviços e susceptíveis de serem adquiridos pelas organizações; vii) finalmente o setor físico do ambiente compreende a natureza e seus recursos.

A distinção apresentada entre elementos ambientais de ordem micro e macro não significa que se trate de aspectos necessariamente ou visivelmente distintos. Compreendem aspectos que estão em constante relação, e que podem afetar as organizações de diferentes formas e em diferentes níveis contextuais: regional, nacional ou internacional.

Considerando a abordagem institucional na proposta de MEYER e ROWAN (1991), esta apresenta-se como pioneira em caracterizar o ambiente em termos técnicos e institucionais e, assim, promove significativa ampliação dos entendimentos sobre a dinâmica da relação ambiente e organização.

³ O setor social do ambiente, na terminologia de HATCH (1987), não se confunde com o conceito de setor social para a abordagem institucional, tratado posteriormente nesta seção ao abordar o conceito de contexto ambiental de referência.

Por longo tempo, pesquisadores organizacionais focalizaram as características técnicas do ambiente, enfatizando a eficiência e efetividade operacional das organizações (SCOTT, 1998), sendo estas expressões de espaços de competição econômica (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 1999). MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1999, p. 32) apontam que a faceta técnica do ambiente é aquela cuja “dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho”.

Considerando que o contexto técnico do ambiente tem sido amplamente estudado na literatura organizacional, SCOTT (1998) argumenta que sua operacionalização pode ser alcançada segundo dimensões de incerteza e dependência, tal como se apresenta no Quadro 4.

QUADRO 4 – DIMENSÕES DO AMBIENTE TÉCNICO: INCERTEZA E DEPENDÊNCIA

Dimensões	Definição
Aspectos de incerteza	
– homogeneidade/heterogeneidade	– extensão na qual os elementos ambientais são similares
– estabilidade/variabilidade	– extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança
– ameaça/segurança	– extensão na qual a organização é vulnerável ao seu ambiente
– interconexão/isolamento	– extensão na qual a organização está ligada a outras
– coordenação/não coordenação	– extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado
Aspectos de dependência	
– abundância/escassez	– extensão na qual os recursos estão disponíveis
– concentração/dispersão	– extensão na qual os recursos estão distribuídos no ambiente
– coordenação/não-coordenação	– extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado

FONTE: Adaptado de SCOTT (1998)

Em contrapartida, o desenvolvimento da perspectiva institucional fez com que a distinção entre a faceta técnica e institucional do ambiente se tornasse cada vez mais evidente, sendo que para alguns autores as próprias forças institucionais acabariam por moldar os aspectos técnicos do ambiente (SCOTT, 1998). Segundo SCOTT (2001) as instituições, que sustentam e moldam o contexto ambiental, compreendem estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social.

No que concerne a definição da faceta institucional do ambiente, entende-se que esta se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999, p. 32). Neste entendimento, a abordagem institucional acaba adicionando a legitimidade social ao conjunto de recursos das organizações enquanto sistemas abertos (HATCH, 1997).

A importância destacada pela abordagem institucional aos aspectos simbólicos e culturais do ambiente, e estes atuando como pano de fundo, quando não modeladores dos aspectos técnicos do ambiente, implica a consideração de que ambas as facetas coexistem em um único ambiente, sendo, portanto, indissociáveis. Assim, SCOTT (1998) aponta a não utilidade da distinção entre os tipos de controle associados a cada um destes contextos. Segundo ele, aspectos técnicos permitem a utilização de controles baseados nas características das saídas produzidas pela organização, enquanto aspectos institucionais enfatizam a extensão na qual uma organização costuma adequar-se às normas da racionalidade formal. Para SCOTT (1998) a distinção entre os tipos de controle relacionados a cada uma das facetas é mais útil se tratados enquanto dimensões não exclusivas. Entretanto, o próprio autor argumenta que alguns contextos ambientais podem enfatizar um maior controle técnico, enquanto outros um maior controle institucional. Na Figura 2 ilustra-se a tipologia sugerida por SCOTT (1998).

FIGURA 2 - INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL POR SETOR DE ATIVIDADE

		Faceta institucional	
		Forte	Fraco
Faceta técnica	Forte	Serviços de utilidade pública Bancos Hospitais	Indústria em geral Farmacêuticas
	Fraco	Clinicas de saúde mental Escolas, Órgãos Públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de Lazer Cuidados Infantis

FONTE: SCOTT (1998, p. 138)

2.3.2 Pressões Ambientais

Uma vez que as organizações são interdependentes e imersas ao contexto ambiental, e considerando que desta relação subsiste sua existência, as estruturas e estratégias organizacionais se tornam suscetíveis a pressões ambientais. DIMAGGIO e POWELL (1983) desenvolveram a tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente, a fim de se tornarem mais homogêneas a eles. Segundo estes autores, o conceito que melhor capta o fenômeno de homogeneização denomina-se isomorfismo, sendo este entendido como um processo que força as organizações se modificarem e se harmonizarem às características e condições do ambiente (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1994).

As pressões ambientais para o isomorfismo podem resultar tanto de demandas competitivas técnicas (HANNAN e FREEMAN, 1978) quanto de demandas institucionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983). No caso, pressões isomórficas de caráter técnico forçam as organizações a racionalizarem suas atividades na busca de eficiência; por outro lado, pressões isomórficas de caráter institucional fazem com que as organizações incorporem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo legitimidade às suas ações.

Embora a literatura organizacional evidencie a competitividade técnica, DIMAGGIO e POWELL (1983, p. 150) sugerem maior relevância para o isomorfismo institucional, uma vez que, segundo eles, “as organizações não somente concorrem por recursos e consumidores, mas também por poder político e legitimidade institucional, bem como adequação social e econômica”. Esta idéia é também defendida por MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1999).

No propósito de representar os mecanismos básicos de isomorfismo, DIMAGGIO e POWELL (1983) desenvolveram uma tipologia analítica, nem sempre empiricamente distinta, mas que representa bem as diferentes noções de isomorfismo, ou seja: coercitivo, mimético e normativo. Segundo os autores, o isomorfismo

coercitivo reflete pressões formais e informais que organizações, normalmente ligadas ao poder político como o Governo ou Estado, exercem sobre as outras que delas dependem; podem também referir-se à expectativas culturais sobre determinadas funções organizacionais. Já o isomorfismo mimético refere-se à imitação do comportamento ou estratégias organizacionais de sucesso, normalmente ocorrendo diante das complexidades e incertezas ambientais. Finalmente o isomorfismo normativo ocorre quando os membros de uma determinada ocupação profissional promovem a definição dos métodos e condições de seu trabalho, e que posteriormente são disseminados como normas de atuação.

A tipologia proposta por DIMAGGIO e POWELL (1983) para os mecanismos básicos que pressionam em direção do isomorfismo pode ser relacionada ao caráter essencial das instituições, estas, também apresentadas didaticamente por SCOTT (2001) sob três pilares, a saber: regulativo, normativo e cognitivo. No caso, tal relação se torna mais interessante a medida que deixa transparecer a essência das pressões ambientais presentes nas facetas técnica e institucional do ambiente. Tais considerações são evidenciadas no Quadro 5. Vale ressaltar que os três pilares do contexto institucional apontados por SCOTT (2001) são também os elementos analíticos sugeridos pelo autor para a análise desta faceta.

QUADRO 5 - TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de submissão	– Obediência	– Obrigação social	– Dada como certa
Base de ordem	– Regras reguladoras	– Expectativas esperadas	– Esquema constitutivo
Mecanismos	– Coerção	– Normatização	– Mimetismo
Lógica	– Instrumentalidade	– Conformidade	– Ortodoxia
Indicadores	– Regras, leis e sanções	– Certificação – Credibilidade	– Crenças comuns – Lógicas de ação compartilhadas
Base de legitimidade	– Legalmente sancionado	– Moralmente governado	– Culturalmente sustentado – Compreensível – Reconhecível

FONTE: SCOTT (2001, p. 52)

Embora se reconheça que as forças isomórficas pressionem as organizações para a conformidade e homogeneização, autores atestam que isso não significa que elas estejam atadas quanto à sua capacidade de ação. MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000, p. 141) argumentam que,

reconhecer que as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições ambientais, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção dos seus interesses.

A autonomia e diversidade organizacional é entendida, a partir do papel desempenhado pelos esquemas interpretativos, específicos para cada organização. Assim, “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999, p. 111). A autonomia de ação organizacional é também defendida por OLIVER (1991), ao argumentar que as respostas estratégicas da organização ao processo institucional podem variar num contínuo que vai da conformidade à resistência.

2.3.3 Contextos ambientais de referência

A partir da teoria institucional, visualiza-se a organização como arena social e integrante de um sistema de relações de um campo ou setor social do ambiente, no qual está socialmente imersa, e do qual retira e transmite modos adequados de ação. Neste sentido, segundo FONSECA e MACHADO-DA-SILVA (2002, p. 103-104), entende-se que determinado setor social “inclui as organizações que operam em um mesmo campo, para fabricar produtos e prestar serviços similares, e aqueles com as quais mantêm ligação em nível local, regional, nacional e internacional”. Nestes termos, argumentam os autores que, ainda que os componentes de determinado setor social se localizem geograficamente em posições distantes, suas atividades norteiam-se

por lógicas diferenciadas e definidas de acordo com as características das facetas ambientais técnica e institucional que os envolve.

Trabalhos delineados dentro da abordagem institucional têm sugerido a possibilidade de uma divisão analítica do ambiente em diferentes níveis ambientais. A possibilidade de uma divisão analítica em níveis de contexto ambiental de referência (regional, nacional e internacional) decorre “da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002, p. 9). Tal linha de pensamento sugere que diferentes esferas ambientais denotam diferentes sistemas de crenças e valores.

Observa-se que a divisão analítica do ambiente em contextos de referência fundamenta-se nos pressupostos da abordagem cognitiva ou seja, de que o ambiente organizacional constitui uma abstração mental traduzida em padrões de significado e interpretação compartilhados. Tais abstrações mentais, uma vez compartilhadas tornam-se sujeitas aos processos de institucionalização e daí a possibilidade de se definirem contextos ambientais de referência.

Sob a ótica da abordagem cognitiva, a noção de contextos ambientais de referência deve possuir relação com a noção de esquemas interpretativos, constructo a ser discutido posteriormente (ver Seção 2.5). Além disto, supõem MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2002) que as diferentes interpretações do ambiente podem ocorrer em função do nível do contexto ao qual a organização se referencia. Assim, espera-se uma relação de reciprocidade entre esquemas interpretativos, contextos de referência ambiental e ações organizacionais.

O uso de tais classificações e sua importância relacionam-se às diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver. Supõe-se que as diferentes estratégias adotadas pelas organizações, podem, de alguma forma, estar relacionadas à interpretação dada ao seu escopo de referência ambiental: regional, nacional ou internacional. Nesta direção, MACHADO-

DA-SILVA e FONSECA (1996, p. 110) sugerem que atualmente “a organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação”. Em contrapartida, organizações que mesmo desenvolvendo trajetórias de sucesso em nível nacional, tendem a encontrar dificuldades em adotar práticas legitimadas em contextos ambientais mais abrangentes, como no caso o internacional.

Empiricamente tais idéias foram corroboradas por MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1997) em seu estudo no extinto Banco Bamerindus. Concluíram os autores que, embora a organização em estudo tenha voltado algumas de suas operações para mercado internacional, sua orientação estratégica tinha como escopo de referência ambiental o contexto nacional, dificultando neste sentido o posicionamento da empresa no exterior. Analogamente defendem os autores que as organizações orientam suas estratégias de ação pelo nível do contexto ambiental que mais se coaduna com sua lógica interior ou, em outras palavras, com os esquemas interpretativos do seu grupo de dirigentes.

As prerrogativas desenvolvidas sob a noção de contextos ambientais de referência apresentam-se particularmente interessantes para este estudo, uma vez que possibilitam a verificação empírica da relação entre o contexto de referência ambiental da organização e as estratégias de internacionalização desenvolvidas. Neste sentido, espera-se que organizações com contextos de referência mais amplos apresentem maior envolvimento e comprometimento com a internacionalização.

Uma vez delineadas as principais considerações teóricas do constructo ambiente organizacional, bem como as principais prerrogativas de análise desenvolvidas pela teoria institucional, a próxima seção aborda os recursos da organização, discutindo seu papel e importância no processo estratégico de internacionalização.

2.4 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Os anos 80 caracterizaram-se por uma análise estratégica focada na relação estratégia e ambiente externo (GRANT, 1991). A predominância desta perspectiva pode ser percebida principalmente a partir de importantes estudos como os de PORTER (1980), em que se procurava descrever as condições ambientais que poderiam favorecer o desempenho organizacional. De forma geral o modelo porteriano sugere que as organizações analisam seu ambiente competitivo, escolhem suas estratégias e então buscam adquirir os recursos necessários para implementar suas estratégias (BARNEY, 1991).

Por outro lado, diversos estudos apontam que inúmeras organizações se desenvolvem em indústrias sob condições ambientais não favoráveis, implementam estratégias e alcançam níveis significativamente altos de desempenho. Sob tais considerações, diversos autores, destacados principalmente dentro da chamada visão baseada em recursos, argumentam que o ambiente competitivo de uma organização não constitui o único determinante das estratégias e do desempenho organizacional (BARNEY, 1996). Ao contrário, argumentam que os recursos e as capacidades organizacionais desempenham papel fundamental no processo de elaboração estratégica, bem como no desempenho da organização. Assim, a visão baseada em recursos promove um retorno ao equilíbrio do processo de administração estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), especialmente quando se observa o crescente interesse no estudo de recursos e capacidades organizacionais, enquanto elementos formadores de vantagens competitivas sustentáveis. Na realidade, como apontam MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), a necessidade de equilíbrio entre oportunidades e ameaças ambientais, e forças e fraquezas organizacionais já era apontado como um dos fundamentos essenciais da administração estratégica nos anos 60, traduzidos principalmente no modelo de análise SWOT - *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*. Neste sentido, sugere-se que

as organizações desenvolvem vantagens competitivas implementando estratégias que explorem suas forças internas, respondam às oportunidades ambientais, ao mesmo tempo que neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas. A perspectiva que vincula a formação de vantagens competitivas aos recursos organizacionais fundamenta-se naqueles recursos que, de alguma forma, constituem as forças distintivas de uma organização.

A ascensão do modelo porteriano nos anos 80, fez com que o foco da administração estratégica se voltasse quase exclusivamente para a análise do ambiente externo, e promoveu significativa negligência no papel desempenhado pelos aspectos organizacionais internos (GRANT, 1991; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Segundo BARNEY (1991), trabalhos de natureza porteriana desenvolveram-se basicamente a partir de dois pressupostos principais: primeiro, assumem que as organizações em uma indústria são idênticas, em termos de recursos estratégicos relevantes que controlam e estratégias que perseguem; segundo, assumem que a heterogeneidade de recursos que se desenvolve em uma indústria ou grupo terá duração relativamente curta, uma vez que os recursos que a organização utiliza para implementar suas estratégias são altamente móveis.

Uma vez que a visão baseada em recursos se destina a estudar os recursos organizacionais internos, pressupostos desta natureza não poderiam ser adotados (BARNEY, 1991), entretanto, não se discute sua utilidade e importância no que diz respeito à ampliação dos entendimentos sobre o impacto do ambiente no desempenho organizacional.

Destinada a estudar as forças e fraquezas internas da organização, a visão baseada em recursos descansa em dois pressupostos básicos (BARNEY, 1996) e preponderantemente opostos aos fundamentos do modelo porteriano:

- a) a partir do trabalho de PENROSE (1959), assume que as empresas podem ser entendidas como conjuntos de recursos produtivos, e que diferentes empresas possuem diferentes conjuntos destes recursos;

- b) a partir de SELZNICK (1955) e RICARDO (1817), assume que alguns recursos organizacionais são ao mesmo tempo muito caros para serem copiados e possuem fornecimento inelástico, constituindo, neste sentido, a noção da imobilidade dos recursos.

Considerando a diversidade (heterogeneidade) de recursos entre as organizações, primeiro pressuposto da visão baseada em recursos, é possível supor-se que exista uma relação positiva entre a formação da heterogeneidade de recursos e os valores e crenças presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Esta relação implica no reconhecimento de que tanto recursos tangíveis quanto intangíveis emergem, conscientemente ou não, diretamente ou não, das crenças e valores compartilhados em determinado grupo social⁴ (PROWN, 1993). Ao mesmo tempo que, crenças e valores criam objetos, é importante perceber que estes também criam e moldam crenças e valores, em relação recíproca (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A partir da noção que envolve o constructo esquemas interpretativos entende-se que as organizações desenvolvem sistemas de interpretação específicos e, no caso, apresentam formas e maneiras de reação particulares em face das influências de agentes ou pressões internas e externas. Neste sentido entende-se que embora duas organizações possam compartilhar um único contexto ambiental e estar sujeitas as mesmas pressões e influências ambientais, se diferenciam pelo fato de interpretarem e valorizarem características e informações de seus respectivos contextos internos e externos de forma diversa. Nestes termos a própria diversidade interpretativa deverá refletir na heterogeneidade de recursos organizacionais.

⁴ A relação entre recursos e valores e crenças compartilhados entre grupos tem sido apontada por autores como MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000). BARNEY (1996) faz também um paralelo entre recursos e cultura organizacional. Entende-se que são as crenças e valores compartilhados nos esquemas interpretativos dos dirigente ou na própria cultura da organização a principal fonte da heterogeneidade de recursos que formam de vantagens competitivas sustentáveis.

As considerações anteriores, relativas a relação entre esquemas interpretativos e heterogeneidade de recursos, constituem-se apenas em suposições teóricas que deverão ser aprofundadas tanto teórica quanto empiricamente neste e em estudos futuros.

Retornando à discussão específica e relacionada aos recursos e competências organizacionais, BARNEY (1996) aponta que um dos primeiros autores a denominar atributos organizacionais, enquanto recursos⁵ foi WERNERFELT (1984), terminologia mais tarde adotada por outros autores. Em geral, passou-se a considerar como recurso de uma organização todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos, entre outros fatores controlados por uma organização (BARNEY 1996). No que diz respeito às discussões sobre uma definição para o termo, AMIT e SCHOEMAKER (1998, p. 203), sugerem que recursos podem ser definidos como “estoques de fatores disponíveis que são controlados e de propriedade de uma empresa”. Diferentemente, em recente trabalho, WARREN (2002, p. 16) aponta que recurso é “alguma coisa a que a empresa tem acesso e que pode ser útil de alguma forma”. Ao contrário da definição proposta por AMIT e SCHOEMAKER (1998), para WARREN (2002) a empresa não necessariamente precisa ser proprietária do recurso. Na perspectiva do autor, o simples acesso ao recurso já é considerado suficiente.

Nota-se que a partir da proposição de WARREN (2002), amplia-se a perspectiva de recursos organizacionais para uma dimensão externa, ou seja, fatores externos à organização como clientes, distribuidores, fornecedores e parceiros, também poderiam ser entendidos como recursos acessíveis à organização. Ainda que,

⁵ Outras terminologias foram também utilizadas para designar tal conjunto de atributos organizacionais, por exemplo: competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990); capacidades (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992). Embora, teoricamente, alguns autores procurem apontar diferenças entre os termos, BARNEY (1996) argumenta que na prática elas se tornam muito pouco distintas. Neste sentido, neste estudo convencionou-se tratar tais terminologias de forma intercambiável e paralela ao termo “recursos”.

de certa forma, a definição de recursos proposta por WARREN (2002) amplie a noção e as possibilidades de discussão do termo, este trabalho desenvolve o constructo, focalizando-o primordialmente nos aspectos e atributos de natureza interna e de posse ou controlados pela organização.

A partir da noção de recursos, apontada anteriormente por BARNEY (1996), AMIT e SCHOEMAKER (1998), entre outros, observa-se que um significativo número de aspectos e fatores organizacionais poderiam ser denominados e entendidos enquanto recursos, todavia nem sempre sua identificação constitui tarefa simples. Logo, os autores passaram a convenientemente classificar os recursos em categorias distintas.

A partir de HOFER e SCHENDEL (1978), GRANT (1991) sugere seis categorias principais de recursos disponíveis em uma organização: i) recursos financeiros; ii) recursos físicos; iii) recursos humanos; iv) recursos tecnológicos; v) reputação; e vi) recursos organizacionais. Em proposição mais concisa, BARNEY (1996) sugere que os recursos de uma organização podem ser adequadamente classificados em quatro categorias principais: i) recursos financeiros; ii) recursos físicos; iii) recursos humanos; e iv) recursos organizacionais.

Segundo BARNEY (1996), os recursos financeiros compreendem todos os tipos de recursos monetários que as empresas podem utilizar para conceber e implementar estratégias. Os recursos físicos, ou capital físico, correspondem à tecnologia física usada na empresa, a planta organizacional, seus equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Já os recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, bem como os *insights* dos gerentes e trabalhadores de uma empresa. Finalmente, o capital de ordem organizacional constitui atributo da coletividade organizacional; como, por exemplo, a estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, a própria cultura da organização, sua reputação, bem como as relações informais entre grupos dentro da própria empresa, ou entre a empresa e seu ambiente. No Quadro 6 apontam-

se sucintamente os principais indicadores de cada categoria de recursos sugeridos por BARNEY (1996).

QUADRO 6 – CATEGORIAS DE RECURSOS E INDICADORES

Categorias de Recursos	Indicadores
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> – Natureza do capital – Ativos financeiros – Faturamento – Royalties – Aluguéis – Financiamento
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> – Tecnologia – Equipamentos – Instalações – Localização – Acesso a matérias-primas
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Treinamento – Experiência – Inteligência – Rede de relacionamentos – Educação
Recursos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> – Estrutura organizacional – Sistema de controle e coordenação – Poder – Liderança – Relações informais

FONTE: Adaptado de BARNEY (1996)

Considerando a necessidade de identificação dos recursos relevantes em uma organização, GRANT (1991) observa que uma das principais dificuldades encontradas nesta tarefa reflete a natureza dos sistemas de informação gerencial, tipicamente fragmentados e incompletos. Neste sentido, aponta o autor que os balanços financeiros se apresentam como instrumentos notoriamente inadequados, uma vez que não levam em conta recursos intangíveis e habilidades baseadas em pessoas. Tal aspecto, apontado por GRANT (1991), implica importante distinção relacionada à noção de recursos, ou seja, que os recursos de uma organização podem possuir tanto natureza tangível quanto intangível.

De forma geral, não há discordância na literatura sobre o que vem a constituir recursos de natureza tangível, normalmente categorizados como recursos físicos e financeiros. Por outro lado, recursos de natureza intangível e normalmente

constantes nas categorias representadas por recursos humanos e organizacionais, nem sempre encontram concordância na literatura organizacional.

ANDERSEN e KHEAM (1998) apontam que na literatura organizacional se encontram referências a intangíveis como conhecimento tácito (POLANY, 1964); experiências, reputação e bom senso (BERG e FRIEDMAN, 1981; DUNCAN, 1982); rotinas organizacionais e habilidades (MARCH e SIMON, 1958; NELSON e WINTER, 1982); habilidades de marketing e capacidades gerenciais (GHOSHAL e BARTLETT, 1990), entre outros. Já HALL (1993) classifica recursos intangíveis como ativos ou competências. Neste sentido, possuir ativos intangíveis compreende ter capacidades, normalmente reguladoras (patentes, por exemplo) ou posicionais (por exemplo, reputação), enquanto as competências intangíveis relacionam-se à capacidade de fazer, que inclui capacidades funcionais (por exemplo, *know-how*) e capacidades culturais ou administrativas (por exemplo, rotinas). Sob o enfoque de HALL (1993), competências intangíveis são tipicamente dependentes de pessoas, enquanto ativos intangíveis são consideradas como independentes das pessoas. Considerando a ausência de consenso em relação aos recursos intangíveis, ANDERSEN e KHEAM (1998) apontam que tal falta clareza provavelmente se deve à amplitude das aplicações da visão baseada em recursos.

Ainda em relação aos recursos intangíveis WARREN (2002), em interessante posição e aparentemente conciliadora, sugere que estes se apresentam basicamente sob duas formas, ambas com influência no desempenho organizacional: i) recursos intangíveis indiretos, que refletem os sentimentos ou expectativas das pessoas; e, ii) atributos ou características, associados aos recursos tangíveis. No primeiro caso, os recursos intangíveis relacionam-se diretamente a como as pessoas sentem ou percebem as coisas; por exemplo, índices de satisfação, compromisso, motivação, entre outros. Já no segundo, se estabelece interessante relação ou associação entre recursos intangíveis e recursos tangíveis. No caso, aspectos de intangibilidade podem ser pensados como qualidade, atributo ou característica que os

aspectos tangíveis possuem. Tal relação é exemplificada no Quadro 7.

QUADRO 7 - RECURSOS TANGÍVEIS E CORRESPONDENTES INTANGÍVEIS.

Tangíveis	Intangíveis correspondentes
Grupo de <i>staff</i>	Habilidades do grupo de <i>staff</i>
Capacidade de produção	Eficiência de produção
Facilidades de distribuição	Desempenho de entrega
Produtos	Qualidade dos produtos

FONTE: Adaptado de WARREN (2002, p. 16)

Considerando os aspectos de tangibilidade e intangibilidade, bem como a falta de concordância para os conceitos que envolvem o termo na literatura organizacional, WARREN (2002) aponta como infrutífero o debate semântico entre os termos, bem como a exclusividade entre as categorias. Segundo o autor, é suficiente reconhecer que os recursos apresentam diferentes graus de tangibilidade, podendo variar de extremamente tangíveis, até claramente intangíveis. Este *continuum* de tangibilidade é mais bem entendido, tomando-se como exemplo a base de conhecimento disponível em uma organização. No caso, o conhecimento pode ser considerado tangível, se manifesto em um conjunto de patentes que podem ser vendidas ou licenciadas; por outro lado, ser considerado intangível, se evidente apenas nos produtos e serviços oferecidos aos clientes (WARREN, 2002).

Ao iniciar-se esta seção apontou-se que uma das principais relações desenvolvidas pela visão baseada em recursos diz respeito à importância dos recursos enquanto sustentadores do desempenho organizacional ao longo do tempo. No caso, são também tais recursos os elementos fundamentais da internacionalização apontados por diversas teorias de internacionalização como por exemplo a teoria da vantagem monopolista de HYMER (1976).

Muito embora não se encontre acordo entre os autores sobre os conceitos e definições que envolvem o constructo (recursos), estes parecem concordar em que nem

todos os recursos constituem fontes de vantagens competitivas sustentáveis⁶ (BARNEY, 1996; PORTER, 1996).

Tendo em vista que nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos para a organização, diversos autores (BARNEY, 1991, 1996; GRANT, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1998; WARREN, 2002, entre outros) discutem e empenham-se em apontar os pré-requisitos ou atributos dos recursos que constituem ou formam fontes de vantagens competitivas sustentáveis; entretanto, mais uma vez, sem constituírem tipologia unívoca.

Para GRANT (1991), os recursos de uma organização que constituem fontes de vantagens competitivas sustentáveis devem possuir quatro características determinantes. i) Durabilidade: não depreciar-se ou tornar-se obsoleto rapidamente. ii) Transparência: não ser facilmente identificado. iii) Transferibilidade: não ser facilmente transferido de uma empresa para outra. iv) Replicabilidade: impossibilidade de ser facilmente copiado.

BARNEY (1996) também sugere quatro características necessárias ap recursos que formam vantagens competitivas sustentáveis, entretanto diferentes daquelas sugeridas por GRANT (1991). Para BARNEY (1996), a primeira característica dos recursos estratégicos diz respeito ao seu **valor**, ou seja, devem ser importantes na medida em que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças ambientais. Em termos econômicos, aponta-se que determinado recurso tem valor, quando promove a redução de custo ou amplia o retorno financeiro da organização. Em segundo lugar, BARNEY (1996) chama a atenção para a **raridade** do recurso; neste sentido, argumenta que os recursos de uma organização devem possuir atributos e características que não são comuns nas organizações rivais. Em terceiro lugar, recursos estratégicos caracterizam-se como **imperfeitamente imitáveis**, ou seja, não

⁶ Genericamente os autores apontam que uma vantagem competitiva sustentável constitui-se em um retorno financeiro acima das taxas normais de retorno da indústria.

são facilmente copiados, e finalmente, uma vez que a organização possua recursos de valor, raros e imperfeitamente imitáveis, BARNEY (1996) argumenta que ela somente poderá realizar o potencial estratégico do recurso enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável, a medida que possuir **organização** para explorar seus recursos e capacidades. BARNEY (1996) denomina tal tipologia de VRIO – valor, raridade, inimitabilidade, e organização.

Outras tipologias poderiam ainda ser citadas; por exemplo, na perspectiva de WARREN (2002) recursos estratégicos devem responder a cinco perguntas essenciais, e genericamente fundem as idéias apontadas anteriormente por BARNEY (1996) e GRANT (1991): i) Quão durável é o recurso? ii) Quão móvel ou comercializável é o recurso? iii) Quão replicável é o recurso? iv) O recurso pode ser substituído? v) Os recursos são complementares?

Outras terminologias e tipologias poderiam ser sugeridas. Por outro lado AMIT e SCHOEMAKER (1998) apontam que a idéia básica da visão baseada em recursos consiste em identificar um conjunto de recursos complementares e especializados, os quais são raros ou escassos, duráveis, não facilmente padronizados e difíceis de imitar; e assim possibilitam a ampliação do desempenho organizacional.

Embora os autores se refiram aos atributos e características dos recursos que formam vantagens competitivas sustentáveis, ANDERSEN e KHEAM (1998) apontam que a maioria dos estudos empíricos, realizados sob os pressupostos da visão baseada em recursos, mensuram o conceito de capacidades distintas, ao invés de vantagens competitivas sustentáveis. Aponta-se, neste sentido, que não há consenso teórico para uma definição do que vem a ser a noção de sustentável e, portanto, avaliar se uma vantagem competitiva é sustentável ou não, no contexto da elaboração estratégica, constitui tarefa significativamente complexa. Conforme DAY e NEDUNGADI (1994), um entendimento completo de vantagem competitiva sustentável demandaria cenário complexo e multidimensional dos pontos de superioridade e deficiência entre uma organização e seus competidores.

A partir de tais considerações, especialmente àquelas relacionadas às complexidades e discussões que envolvem a identificação de vantagens competitivas sustentáveis, bem como a natureza e delineamento de pesquisa pretendidos neste estudo, entende-se que seria mais adequado desenvolver e promover a identificação de recursos que genericamente distinguem as forças de uma organização em relação aos seus concorrentes ou ainda, em relação ao processo de elaboração estratégica, compreendem àqueles que primordialmente são levados em conta. Em outras palavras, a noção de recursos estratégicos, corresponde àqueles recursos que, de alguma forma, constituem forças organizacionais distintas ou que formam competências e capacidades da organização e não necessariamente representam ou constituem vantagens competitivas sustentáveis. De forma geral, tais capacidades, forças organizacionais ou recursos, denominados estratégicos, representam aquilo que a organização faz bem e de alguma forma (não necessariamente como vantagem competitiva sustentável) pode distingui-la de seus concorrentes. É possível encontrar-se suporte teórico para tal idéia em BARNEY (1996).

Ao relacionar o modelo de análise de recursos VRIO e o tradicional modelo de análise de forças e fraquezas SWOT, BARNEY (1996) sugere um conjunto de recursos que proporcionariam certo nível de desempenho econômico superior, ao constituírem forças organizacionais de competência distintiva, entretanto, sem compreenderem necessariamente vantagens competitivas sustentáveis (vide Quadro 8).

QUADRO 8 - RELAÇÕES ENTRE MODELO VRIO E SWOT

O recurso ou capacidade é...				
Valorável?	Raro?	Imperfeitamente imitável	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

FONTE: BARNEY (1996, p. 163)

Considerando tal possibilidade, acredita-se que recursos estratégicos, forças

ou capacidades distintas poderiam ser tipicamente identificadas, perguntando-se quais os recursos e capacidades que distingue determinada empresa de seus concorrentes. Ou ainda, identificando-se os recursos que de forma geral distinguem duas ou mais organizações, podendo ser estes de natureza física, financeira, humana ou organizacional.

A próxima seção discute os esquemas interpretativos e seu papel de mediação entre as influências externas e internas a organização.

2.5 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

O estudo da influência das pressões ambientais e recursos organizacionais sobre o processo estratégico de internacionalização pode ser aprofundado, partindo-se do pressuposto de que a interpretação funciona como variável mediadora entre as estratégias adotadas e os aspectos externos e internos da organização. No caso, o entendimento das organizações como sistemas interpretativos fundamenta-se basicamente em quatro pressupostos apontados por DAFT e WEICK (1984).

Primeiro, que as organizações constituem sistemas abertos que processam informações do ambiente. Segundo, que as organizações não possuem outro mecanismo, separado dos indivíduos, para definir metas, processar informações ou perceber o ambiente. Terceiro, que os gerentes de nível estratégico formulam a interpretação organizacional. Quarto, que as organizações diferem sistematicamente no modo em que interpretam o ambiente.

Embora se utilize uma literatura de natureza cognitiva, não se entende que as organizações tenham mentes no mesmo sentido que os seres humanos. Pelo contrário, como apontam LYLES e SCHWENK (1992), o pressuposto básico é que existem entendimentos compartilhados na organização, que influenciam o comportamento organizacional. Neste sentido, esta dissertação desenvolve tais considerações a partir da noção de esquemas interpretativos (BARTUNEK, 1984; DAFT e WEICK, 1984;

HININGS e GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1994, 1996), e que compreendem elemento essencial na finalidade de se identificar tanto o contexto ambiental utilizado pela organização como referência de ação, quanto os recursos organizacionais por ela valorizados.

Segundo BARTUNEK (1984) a noção que envolve o termo esquemas interpretativos é similar a diversos outros conceitos que embora possuam ligeiras variações, têm em comum o seguinte pressuposto subjacente: dada determinada experiência, esta pode ser entendida de múltiplas maneiras. Logo, segundo a autora, a noção de esquemas interpretativos coaduna-se com a lógica de significados compartilhados ou paradigmas (BROWN, 1978; SHELDON, 1980; PFEFFER, 1981; BENSON, 1983; KUHN, 1987); crenças e grandes enredos (SPROULL, 1981); visões de mundo ou ideologias (BEYER, 1981; STARBUCK, 1982); mitos (BOJE, FEDOR e ROWLAND, 1982); esquematização (WEICK, 1979); e de acordo com algumas definições, cultura organizacional (JELINEK, SMIRCICH e HIRSCH, 1983).

Segundo as prerrogativas propostas por BARTUNEK (1984) a idéia desenvolvida neste estudo é que forças e pressões, tanto de ordem interna quanto externa, não afetam diretamente a estrutura e a ação organizacional. No caso, entende-se que tais influências se dão a partir da mediação dos esquemas interpretativos, expressos nos valores e crenças compartilhados pelos membros da organização. Neste sentido, forças e pressões de ordem externa e interna são processadas cognitivamente na mente dos dirigentes organizacionais, e posteriormente traduzidas em decisões e ações organizacionais. Logo, adota-se a noção proposta por HININGS e GREENWOOD (1988): que os esquemas interpretativos compreendem conjuntos de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais, e determinam o que a organização faz e como ela faz. Nesta mesma direção MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1994, p. 79), definem esquemas interpretativos como o “conjunto de idéias e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência

de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”.

Considerando o fato de os esquemas interpretativos se constituírem basicamente em valores, crenças e idéias compartilhados na organização, parece óbvio apontar que estes estão presentes na cognição dos membros organizacionais. É sob tal perspectiva que MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999) afirmaram que uma das chaves do processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes. Assim, a estratégia deixa de ser entendida como processo puramente deliberado da racionalidade dos dirigentes, para constituir elaboração cognitiva (DAFT e WEICK, 1984).

Tal abordagem cognitiva da estratégia é comparada por LAROCHE e NIOCHE (1994) a um foguete de três estágios: o primeiro centra-se no conceito de viés cognitivo; o segundo, no conceito de mapa cognitivo; e finalmente o terceiro estágio, nos esquemas interpretativos.

Os vieses cognitivos, ainda que não afastem a hipótese da racionalidade dos decisores organizacionais, atenuam seus efeitos, ou seja, interferem e influenciam suas decisões. No caso, durante o processo de reflexão estratégica, forças organizacionais e/ou individuais, tais como estrutura, política, poder, cultura, emoções, entre outros, acabam por restringir a aplicação do modelo racional, tornando-a empobrecida, focalizada e enrijecida (LAROCHE e NIOCHE, 1994; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000).

SIMON (1979), a partir da teoria da racionalidade limitada, estabelece o quadro geral de referência para a compreensão dos limites cognitivos dos dirigentes. Segundo ele, mesmo as crenças, primeiro elemento cognitivo do modelo racional de decisão, são formadas como hipóteses simplificadoras e não descobertas, a partir de cálculo racional para a otimização, tendo assim, origem no sistema social em que os indivíduos interagem. Considerando as prerrogativas da racionalidade limitada, SCHWENK (1988) ilustra algumas generalizações e vieses que interferem nas decisões estratégicas (vide Quadro 9).

QUADRO 9 - GENERALIZAÇÕES E VIESES

Viés	Efeito
– Percepção seletiva	– Expectativas podem viesar observações sobre variáveis relevantes para a estratégia.
– Conservadorismo	– Insuficiência para corrigir previsões baseadas em novas informações.
– Ilusão de controle	– Superestimação de controle pessoal sobre resultados.
– Viés do atraso na percepção	– Superestimação da previsibilidade de eventos passados.

FONTE: SCHWENK (1988)

Dados tais limites da racionalidade, diversos autores, sobretudo aqueles que se apoiam no modelo racional da tomada de decisão, procuram formas de classificar e isolar tais vieses que interferem na racionalidade do estrategista. Entretanto, segundo argumentam MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000), uma classificação geral desses vieses constitui tarefa extremamente difícil, uma vez que exigiria o recenseamento exaustivo das situações. Tais dificuldades implicam a necessidade de penetrar-se nos significados que os dirigentes atribuem a determinadas situações. Neste sentido, alcança-se o segundo estágio desenvolvido pela abordagem cognitiva; entram em cena os mapas cognitivos.

No segundo estágio da abordagem cognitiva, encontra-se o conceito de mapa cognitivo que, por definição, constitui um modo de representação do entendimento dos estrategistas. Na definição de FIOLE e HUFF (1992), um mapa cognitivo compreende a representação gráfica que localiza as pessoas em relação às suas informações ambientais, proporcionando uma estrutura de referência para o que se conhece e crê. Na perspectiva de MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo como conceito e como metodologia. Nesta direção, apontam os autores que “enquanto conceito, designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p. 128).

Segundo SCHWENK (1988), um mapa cognitivo não representa todo o sistema de crenças e valores de uma pessoa ou de um grupo. Pelo contrário, reportam-se a decisões particulares ou a determinados campos; sob tais condições, podem descrever e explicar os modos pelos quais determinadas alternativas são escolhidas em tais situações particulares.

Conforme observam MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000), o conceito de mapas cognitivos possui pelo menos quatro importantes implicações: i) os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva ou uma interpretação da realidade; ii) os modelos mentais determinam quais as informações que receberão atenção e, assim, tanto podem facilitar como limitar a atenção para informações sobre mudanças importantes no ambiente; iii) os estímulos salientes tendem a ser interpretados segundo o modelo mental corrente; por exemplo, o aumento na participação do mercado de empresas com produtos substitutos pode não ser interpretado como ameaça pelos dirigentes, se tais organizações não forem consideradas concorrentes; iv) os modelos mentais dirigem a ação, ou seja, limitam o leque de alternativas para os problemas identificados.

Finalmente apontam os autores que os mapas cognitivos também manifestam alguns pressupostos básicos, nem sempre conscientes e que sustentam valores organizacionais. Tais pressupostos constituem o modo próprio de fazer as coisas na organização e conferem certa estabilidade cognitiva e operacional aos decisores. Da mesma forma, é argumentado que este modo próprio de fazer as coisas na organização se revela fenômeno de natureza distinta daquela dos mapas cognitivos individuais justapostos, uma vez que se constitui em sistema cognitivo comum, próprio da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000). Sob tais considerações, admite-se que, por trás dos elementos constitutivos dos mapas cognitivos dos indivíduos, permeia um conjunto de valores e crenças comuns e próprias da organização. Trata-se do elo de passagem do nível individual para o nível

organizacional. Da mesma forma, é sob a perspectiva da existência de um sistema cognitivo comum ou de um modo próprio de fazer as coisas na organização que descansa a noção dos esquemas interpretativos, sendo este o terceiro estágio da abordagem cognitiva.

Tendo em vista que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000), estes definem e limitam três vetores principais de atividade desta, ao estabelecer referências para: i) o domínio apropriado de operações, a missão ou os propósitos organizacionais; ii) os princípios apropriados de organização; e iii) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização (HININGS e GREENWOOD, 1988). Sob tais considerações, entende-se que os esquemas interpretativos possuem papel fundamental no delineamento da estratégia, uma vez que “fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação por meio dos vieses cognitivos” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p. 131). Entretanto ressalta-se que os esquemas interpretativos não constituem determinantes únicos do processo estratégico; apontam EISENHARDT e ZBARACKI (1992) que fatores de natureza política, ou o acaso, também possuem influência neste processo.

Uma vez que se definiram os esquemas interpretativos como o conjunto de **valores e crenças** compartilhados em uma organização, faz-se necessário definir a noção que envolvem estes dois constructos.

MACHADO DA SILVA e FONSECA (1994) definem os valores pelos critérios, concepções ou preferências racionalizadas sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação; logo, os valores apontam aquilo que é considerado importante em uma organização. Por outro lado, as crenças representam os pressupostos subconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, pensamentos e emoções. Neste raciocínio, distinguem-se valores e crenças, não apenas pelo fato dos

valores serem normalmente conscientes, mas também pela sua maior instabilidade no tempo. As crenças tendem a ser mais estáveis, constituindo guias gerais para a avaliação e a ação (BOUDON e BOURRICAUD, 1993).

Baseando-se na idéia de que as organizações podem variar em suas crenças sobre a possibilidade de análise do ambiente (variando de concreto, mensurável e analisável até intangível e não analisável) e sua intrusão (*intrusiveness* no original) no ambiente (variando de ativa até passiva), DAFT e WEICK (1984) sugerem que as organizações podem ser categorizadas de acordo com seu modo de interpretação. Neste sentido, utilizando ambas as dimensões apontadas, propõem um modelo que descreve quatro categorias de comportamento interpretativo conforme apresentado na Figura 3.

FIGURA 3 - MODOS DE INTERPRETAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pressupostos sobre o ambiente	Não analisável	VISÃO INDIRETA Interpretações limitadas. Dados informais e não rotineiros. Idéias, sentimentos, rumores, chance e oportunidade.	ATUANTE Experimentação, teste, coerção, invenção ambiental. Aprendizagem pela experiência
	Analisável	VISÃO CONDICIONADA Interpretação sob limites tradicionais. Detecção passiva. Dados formais e rotineiros.	DESCOBRIDOR Pesquisa formal. Questionamentos, levantamentos, banco de dados. Detecção ativa.
		Passiva	Ativa

Intrusão organizacional

FONTE: DAFT e WEICK (1984, p. 289)

Organizações com modo de interpretação, descritas por DAFT e WEICK (1984) como atuante (*enacting* no original), são aquelas que possuem comportamento ativo, estratégia de intrusão, partindo do pressuposto de que o ambiente não é analisável. Destacam-se como principais características destas organizações a experimentação, o teste e o estímulo, bem como o descaso para regras e expectativas tradicionais. Sob tais características organizações atuantes são apontadas como

criadoras de mercados.

Por outro lado, organizações descobridoras que, da mesma forma que as anteriores, possuem comportamento ativo, diferenciam-se por assumir que o ambiente pode ser analisado; logo, enfatizam sua mensuração cuidadosa, a utilização de pesquisas e análises de mercado, bem como a utilização de dados e informações formais.

Um terceiro modo interpretativo, sugerido por DAFT e WEICK (1984), constitui aquele das organizações que poderiam ser caracterizadas como visão condicionada, tais organizações partem do pressuposto de que o ambiente é analisável como as descobridoras, porém não apresentam atitude de intrusão ou, em outras palavras, apresentam comportamento significativamente passivo. Segundo os autores, compreende uma visão condicionada, na medida em que as ações e estratégias destas organizações são limitadas a sistemas de informação rotineiros, tradicionais e tidos como confiáveis pela organização.

Finalmente, o modo de interpretação, tido como visão indireta, reflete da mesma forma que as organizações de visão condicionada um comportamento passivo; entretanto, por assumirem que o ambiente não é analisável, não se apegam a sistemas de informação formais e concretos. Segundo DAFT e WEICK (1984), os dirigentes destas organizações agem muito mais baseados em suas percepções ambientais, informações casuais e a partir de redes de relacionamento pessoais e informais.

Ainda que a tipologia proposta por DAFT e WEICK (1984) não esteja acompanhada de verificação empírica, sugere interessante entendimento ou possibilidade, na medida em que se direciona para a existência de modos de interpretação, ou padrões interpretativos possivelmente institucionalizados em determinados setores sociais. Nesta direção, podem ser apontados trabalhos empíricos como o desenvolvido por MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2002). No caso, relacionando estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência, os autores puderam verificar que um determinado arquétipo de competitividade possui um

conjunto de valores, cujos significados variam significativamente entre os níveis local/regional, nacional e internacional. Neste sentido, apesar de que as organizações trabalhem sob a influência de um mesmo conjunto de valores, tendem a apresentar modos de interpretação e de ação que variam em conformidade com os padrões de competitividade no contexto ambiental de referência, ao qual se alinham (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002). Sob tais considerações, supõe-se que determinados setores sociais possuam padrões cognitivos de interpretação institucionalizados em seus respectivos contextos.

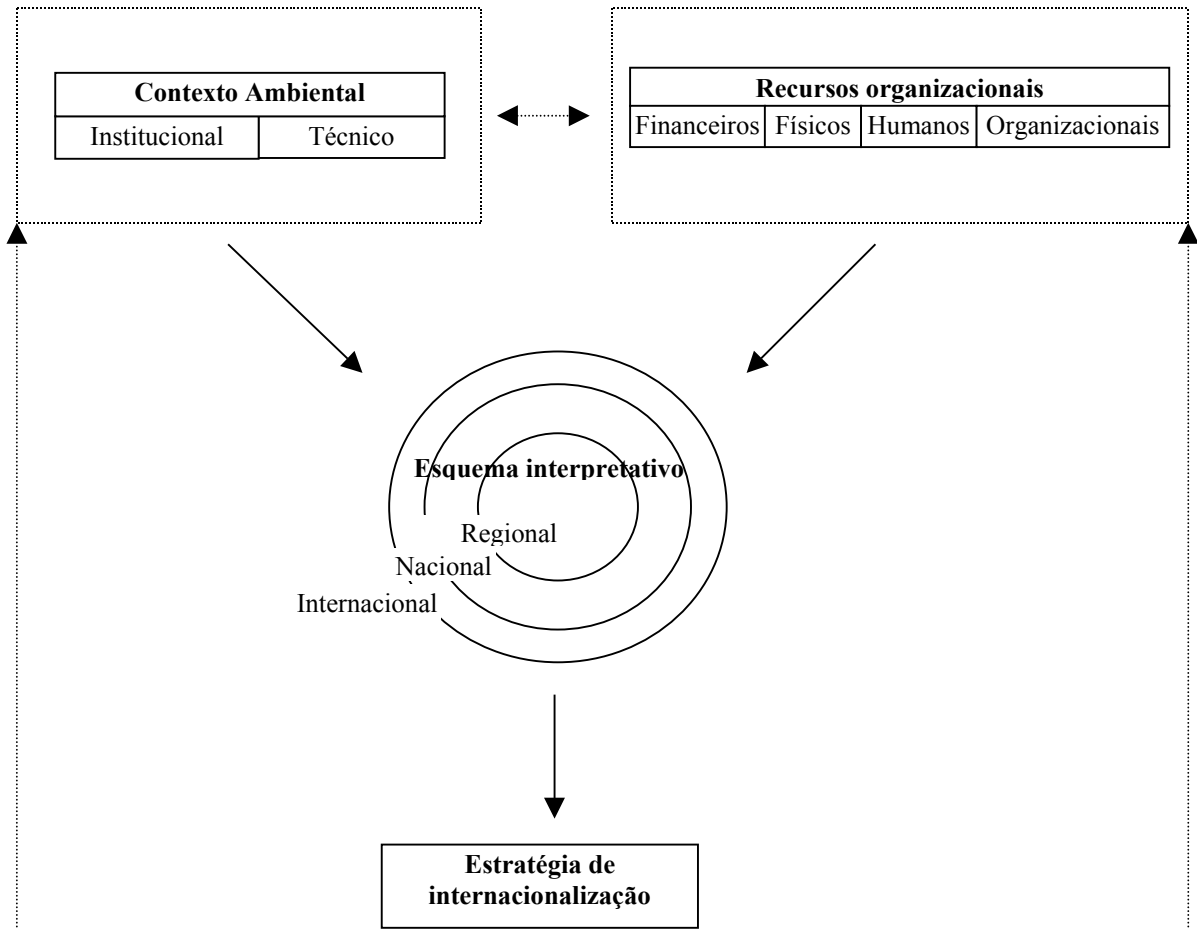
Face os pressupostos e considerações anteriores entende-se que os esquemas interpretativos, a partir de sua fundamentação em valores e crenças, atuam como variável de mediação, orientando a forma como os aspectos organizacionais externos e internos serão percebidos e interpretados pelos membros organizacionais. Neste sentido, funcionam como elementos inseparáveis do processo de formulação estratégica. Finalmente, ainda em relação aos esquemas interpretativos, apontou-se a possibilidade de serem identificados padrões de interpretação cognitivos institucionalizados em determinados setores sociais.

A última seção desta revisão bibliográfica procura integrar os conceitos e idéias desenvolvidos até aqui e que orientam e guiam o desenvolvimento deste trabalho.

2.6 INTEGRANDO AMBIENTE, RECURSOS E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS PARA A ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o objetivo de promover a integração dos conceitos e noções delineadas nesta revisão bibliográfica, bem como evidenciar a forma como se fundem e orientam o presente estudo, propôs-se um modelo integrativo (vide Figura 3), no qual se apresentam as principais categorias de análise do estudo e suas relações. A partir deste, discutem-se as implicações para a análise das estratégias de internacionalização.

FIGURA 4 – MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



FONTE: MACHADO-DA-SILVA e SEIFERT JR. (2004, p. 10)

O modelo apresentado parte do pressuposto de que as estratégias de internacionalização serão delineadas a partir da cognição dos membros organizacionais face às características e pressões do contexto ambiental e os recursos disponíveis na organização.

Considerando o modelo apresentado, o ambiente é caracterizado sob duas facetas, técnica e institucional, sendo que estas podem apresentar diferenças de predominância entre setores distintos. Tal distinção implica o entendimento que a internacionalização de organizações inseridas em setores sob maior influência da faceta técnica, se desenvolva segundo a ênfase de fatores técnicos, tais como: acesso à tecnologias, expansão comercial, eliminação de barreiras protecionistas, incremento das vendas, redução de custo, etc. (ver BRASIL, GOULART e ARRUDA, 1994;

ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1994; FUNCEX, 2002). Por outro lado, supõe-se que organizações inseridas em setores com predomínio da faceta institucional desenvolvam estratégias de internacionalização não necessariamente vinculadas a interesses predominantemente técnicos ou econômicos. Pelo contrário, tais estratégias poderiam estar muito mais relacionadas a interesses de legitimação por exemplo.

Ainda no que tange à influência ambiental sobre o desenvolvimento estratégico de internacionalização, o modelo assume que as pressões ambientais para o isomorfismo, tanto de ordem técnica quanto institucional, podem dar-se por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos. No caso, pressões isomórficas coercitivas poderiam ser representadas por ações governamentais protecionistas, política cambial e fiscal, entre outros mecanismos, cuja base de ordem compreendam regras reguladoras. No que tange a internacionalização de empresas brasileiras, sabe-se que pressões coercitivas foram comuns especialmente nas décadas 60 e 70, favorecendo a internacionalização de alguns setores e inibindo outros.

Por outro lado, as pressões isomórficas de ordem normativa, poderiam ser entendidas como as expectativas que as organizações possuem em relação à internacionalização. Segundo pesquisa realizada por BLUNDI e ROCHA (2001), no caso brasileiro, estas se expressam em uma sensação de baixa auto-estima e incapacidade profissional para a atuação em mercados externos. Já no que tange às pressões isomórficas de ordem mimética, direcionadas à internacionalização, entre outros casos, estas poderiam ser observadas em alguns conglomerados industriais nacionais que acabaram formando *clusters*, como, por exemplo, o pólo calçadista no Rio Grande do Sul.

Dadas as condições de pressões ambientais, o modelo permite que se elaborem algumas suposições a respeito da influência destas sobre a internacionalização. Por exemplo, poderia supor-se que, ainda que algumas organizações não possuam todas as condições necessárias para a internacionalização, estas acabariam internacionalizando-se simplesmente por estarem sujeitas a pressões

ambientais isomórficas. Além disto, os próprios mecanismos de isomorfismo poderiam explicar, em alguns casos, o início do processo de internacionalização quando desconsiderados ou irrelevantes os aspectos econômicos do processo.

O segundo conjunto de variáveis constantes no modelo diz respeito aos aspectos internos da organização, mais especificamente no que tange à relevância dos recursos organizacionais disponíveis, enquanto formadores de vantagens competitivas ou distintivas para a internacionalização. Neste sentido, sugere-se que os recursos organizacionais possam fornecer indicativos das ambições de crescimento das empresas em mercados internacionais, além de funcionar como possíveis prognósticos de suas intenções de crescimento internacional (ANDERSEN e KHEAM, 1998). Poderia supor-se ainda que quanto maior a disponibilidade de recursos organizacionais distintivos ou que, em última análise, constituem forças organizacionais competitivas, maior a probabilidade de a organização contemplar estratégias de crescimento em mercados internacionais, ou ainda maior a velocidade e envolvimento internacional da organização.

Finalmente, o terceiro aspecto evidenciado no modelo aponta os esquemas interpretativos, enquanto variável mediadora entre as estratégias de internacionalização, o ambiente e os recursos organizacionais e a própria internacionalização. Argumenta-se, nesta direção, que os esquemas interpretativos orientam as decisões organizacionais, bem como determinam o contexto ambiental e os recursos organizacionais que serão valorizados. Assim, organizações sob as mesmas condições ambientais e recursos organizacionais semelhantes poderiam adotar estratégias de internacionalização diferentes, uma vez que possuem esquemas interpretativos diversos.

Ressalta-se também a relação desempenhada entre os esquemas interpretativos e os contextos ambientais de referência (regional, nacional e internacional). Considera-se, tal como sugeriram MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1996), que organizações mais competitivas seriam aquelas que absorvem

as concepções e padrões de concorrência internacional; então, supõe-se que organizações com tal contexto ambiental de referência internacional, ou ainda, cujas crenças e valores, presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais, se coadunem com a lógica dos padrões simbólicos, presentes em contextos internacionais, apresentem maior predisposição, comprometimento e envolvimento com a internacionalização. Ao mesmo tempo, entende-se que organizações cujos valores e crenças refletem os valores e crenças, presentes em contexto de referência de natureza regional ou nacional, poderiam tornar-se insensíveis às mudanças e pressões de um contexto de referência mais amplo, ou ainda apresentarem dificuldades, quando confrontadas em contextos ambientais internacionais.

Finalmente, supõe-se que noção de contextos ambientais de referência e suas respectivas diversidades simbólicas, bem como sua própria relação e convergência com os esquemas interpretativos organizacionais, condicionam a diversidade ou heterogeneidade de recursos entre as organizações, defendida pela visão baseada em recursos.

Uma vez expostas as principais considerações teórico-empíricas relativas ao tema de estudo, bem como as possíveis relações entre as variáveis de análise, a próxima parte deste projeto dedica-se aos aspectos metodológicos que deverão orientar a investigação empírica do problema de pesquisa proposto. Neste sentido, consideram-se as definições constitutivas e operacionais das variáveis, o delineamento de pesquisa e os procedimentos a serem efetuados para a posterior coleta e tratamento dos dados.

3. METODOLOGIA

Em sua existência, o ser humano, ainda que involuntariamente, envolve-se em constante processo de descoberta e conhecimento do mundo em que vive. Nas disciplinas científicas, tal processo privilegia a utilização e aplicação de metodologias que favoreçam a construção do conhecimento de forma mais segura, confiável ou pelo menos replicável. No caso, enfatiza-se a necessidade humana de se desenvolver sob conjuntos de informações e conhecimentos válidos e fidedignos, ou que, de alguma forma, proporcionem certa segurança e solidez para sua existência.

O presente capítulo é dedicado à apresentação da metodologia de pesquisa utilizada na verificação empírica da influência do contexto ambiental e dos recursos da organização, mediada pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais nas estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente seção apresenta as perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos; as variáveis de análise em estudo, bem como as definições constitutiva e operacional das mesmas.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que a internacionalização é influenciada pelo contexto ambiental, recursos da organização e mediada pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos envolvidos no estudo:

- Quais as pressões significativas do contexto ambiental que atuam sobre as organizações industriais do setor alimentício paranaense?

- Qual o contexto ambiental de referência (regional, nacional ou internacional) do grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações industriais do setor alimentício paranaense?
- Quais os principais recursos disponíveis nas organizações industriais do setor alimentício paranaense?
- Quais são os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes das organizações industriais do setor alimentício paranaense?
- Os esquemas interpretativos predominantes nas organizações industriais do setor alimentício paranaense configuram padrões institucionalizados de cognição?
- Quais são as estratégias de internacionalização adotados pelas organizações industriais do setor alimentício paranaense?
- As estratégias de internacionalização adotadas pelas organizações industriais do setor alimentício paranaense configuram padrões estratégicos de internacionalização?
- De que maneira as pressões ambientais, os recursos organizacionais e os esquemas interpretativos atuam nas estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense?

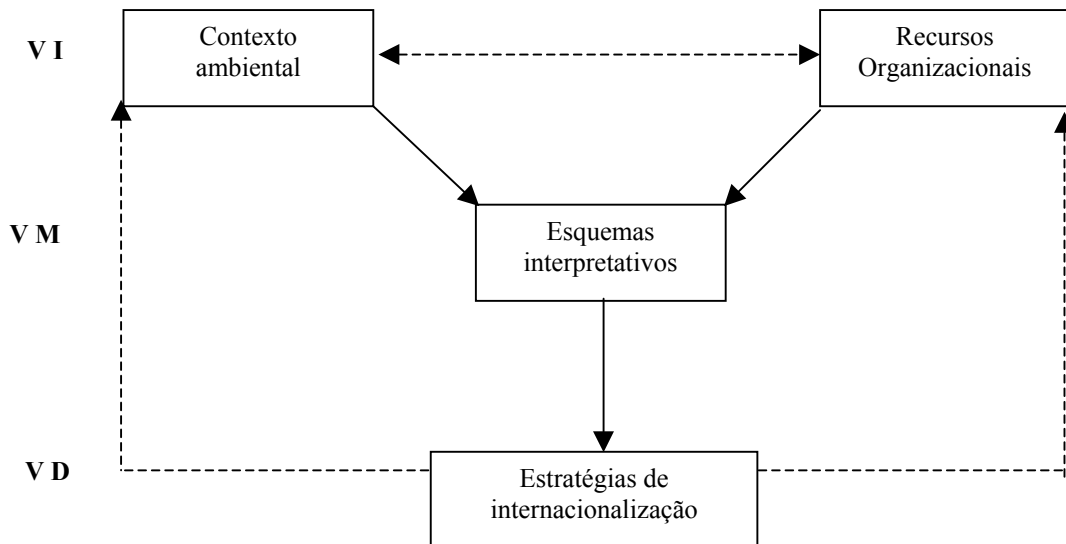
3.1.2 Variáveis em estudo e suas relações

Considerando a problemática de pesquisa envolvida neste estudo, quatro variáveis de análise foram contempladas sendo:

- a) uma variável dependente: internacionalização;
- b) duas variáveis independentes: contexto ambiental e recursos da organização;
- c) uma variável de mediação: esquemas interpretativos do grupo de dirigentes das organizações em estudo.

A relação entre as variáveis é apresentada na Figura 5 e fundamenta-se no quadro teórico-empírico apresentado no capítulo precedente.

FIGURA 5 - RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO



3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

A análise das relações entre as variáveis de estudo fundamenta-se na constituição e operacionalização das mesmas conforme descrição a seguir.

Contexto ambiental

D.C.: conjunto de todos os fatores do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, as influenciam e são por elas influenciados. Foi verificado com base nas noções de ambiente técnico e de ambiente institucional da dimensão ou contexto ambiental.

Ambiente técnico

D.C.: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e

recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: caracterizado a partir da análise documental e de conteúdo das informações reunidas em fontes de dados secundários, entre eles: indicadores macro-econômicos, relatórios de bancos, dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), estudos do BNDES, literatura especializada no setor (livros, artigos de jornais e revistas), entre outras fontes conforme se pode observar nos Anexos 8, 9 e 10. As informações coletadas foram organizadas com base nas condições de dependência e incerteza propostas por SCOTT (1998), conforme Quadro 4 da base teórico-empírica.

Ambiente institucional

D.C.: aquele que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: operacionalizado a partir da análise documental e análise de conteúdo de dados secundários em que se procurou identificar e evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que de alguma forma caracterizam as estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social das indústrias de alimentos.

Contexto ambiental de referência

D.C.: refere-se ao nível de visualização dos ambientes técnico e institucional sob o ponto de vista da organização, podendo ser regional, nacional e internacional, e que serve como referencial para suas ações e estratégias. (MACHADO-DASILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999).

D.O.: operacionalizado a partir das respostas obtidas às questões 49 a 55 do questionário enviado aos dirigentes do nível estratégico (vide Anexo 4). As questões do tipo múltipla escolha, tiveram por objetivo identificar parâmetros que apontam para o quadro de referência no qual se baseiam as ações e estratégias da organização. Ressalta-se que os diferentes níveis de análise ambiental foram previamente definidos de acordo com os procedimentos de análise de conteúdo apresentados na definição operacional do contexto ambiental, e assim possibilitaram a classificação das organizações segundo sua amplitude de análise ambiental: regional, nacional ou internacional. As alternativas de resposta para cada uma das questões foram construídas visando representarem de modo mutuamente excludente cada um dos níveis de análise ambiental, seguiu-se neste sentido as prerrogativas utilizadas por GUARIDO FILHO (2000).

Recursos organizacionais

D.C.: atributos de propriedade ou controle da organização entendidos como forças que podem ser utilizadas para a concepção e implementação de estratégias. Neste sentido, podem ser classificados como: recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1996).

D.O.: verificados a partir da análise estatística das respostas dos dirigentes organizacionais do nível estratégico das indústrias de alimentos do Estado do Paraná, às perguntas de número 56 a 72 do questionário (vide Anexo 4). Para a mensuração das categorias de recursos propostas por BARNEY (1996) utilizou-se de questões objetivas, dicotômicas, múltipla escolha e *Likert* de 7 pontos, na seguinte distribuição: i) recursos financeiros (questões 56 a 59); recursos físicos (questões 60 a 62); recursos humanos (questões 63 a 67); e recursos organizacionais (questões 68 a 72).

Esquemas interpretativos

D.C.: conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (HININGS e GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Foram verificados a partir de dois de seus principais componentes: os **valores** e as **crenças**.

Valores

D.C.: indicam padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

D.O.: identificados com base na análise estatística das respostas ao questionário enviado aos dirigentes do nível estratégico das organizações industriais do setor alimentício paranaense.

Crenças

D.C.: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 2000, p. 132).

D.O.: identificadas com base na análise estatística das respostas ao questionário enviado aos dirigentes do nível estratégico das indústrias de alimentos do Estado do Paraná.

Estratégias de internacionalização

D.C.: ações organizacionais diretamente relacionadas à expansão internacional, desenvolvidas com base na cognição dos integrantes da empresa, em especial dos dirigentes do nível estratégico, em face das pressões do contexto ambiental e dos recursos internos disponíveis na organização.

D.O.: identificadas mediante a resposta dos dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo às perguntas de número 6 a 48 do questionário (vide Anexo 4). A primeira série de perguntas (de 6 a 12) focaliza aspectos relativos a mensuração do grau de internacionalização das empresas. Já a segunda (de 13 a 48), seguindo a proposta de JONES (1999), compreende a listagem de diversas possibilidades de ligações externas, tanto de entrada (*inward*) quanto de saída (*outward*), baseadas nos indicadores constantes no Quadro 3 da base teórico-empírica. Solicitou-se que, no caso de as empresas terem desenvolvido alguma das atividades internacionais listadas, estas informassem o ano em que tal operação ocorreu pela primeira vez. Tais informações possibilitaram identificar o caminho de internacionalização percorrido por cada uma das empresas respondentes.

3.1.4 Definição de outros termos relevantes

Pequenas empresas

Organizações que no setor industrial possuem entre 20 e 99 funcionários (SEBRAE, 2003).

Médias empresas

Organizações que no setor industrial possuem entre 100 e 499 funcionários (SEBRAE, 2003).

Grandes empresas

Organizações que no setor industrial possuem acima de 500 funcionários (SEBRAE, 2003).

Dirigentes organizacionais de nível estratégico

Grupo de executivos da alta administração responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa.

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, população e amostragem, coleta dos dados, facilidades e dificuldades no processo de coleta dos dados, e tratamento dos dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Considerando os objetivos constantes do problema de pesquisa envolvido neste estudo, basicamente duas finalidades relacionadas podem ser observadas, são elas:

- a) descrição;
- b) explanação.

Neste sentido procurou-se descrever as estratégias de internacionalização das empresas da indústria alimentícia no Estado do Paraná, seus respectivos contextos

ambientais de referência, recursos e esquemas interpretativos; e finalmente explicar como tais variáveis se relacionam e afetam as estratégias de internacionalização. Para tanto utilizou-se um delineamento do tipo **levantamento** nos moldes propostos por BABBIE (1999). Segundo este autor, tornou-se costumeiro o desenvolvimento de pesquisas de levantamento em ciências sociais que contemplam dois objetivos, como no caso: descrição e explicação. Ademais, este delineamento mostrou-se adequado na medida em que se buscou o mapeamento das relações entre as variáveis que afetam o constructo estratégia de internacionalização.

Segundo SELLTIZ *ET AL.* (1987) pesquisas de levantamento são normalmente realizadas com a finalidade de se descrever ou entender relações observadas em uma população e, cujas variáveis de análise estão dispostas naturalmente no ambiente e não podem ser manipuladas ou submetidas à experimentação em laboratório. Assim, é característica dos levantamentos a **seleção de uma amostra** de determinada população, desenvolvimento e aplicação de **questionário** e, a partir de uma perspectiva **quantitativa**, efetuar-se o tratamento e a análise dos dados. Neste entendimento, KERLINGER (1980) sugere que as pesquisas de levantamento compreendem a coleta de dados de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e a inter-relação de fenômenos que ocorrem naturalmente. Destaca-se ainda como característica dos levantamentos, a estrutura lógica, a parcimoniosidade de variáveis e a especificidade de metodologias de análise utilizadas (BABBIE, 1999).

Considerando os diferentes tipos de desenhos para pesquisas de levantamento, o presente estudo possui corte transversal com verificação longitudinal. A verificação longitudinal se faz importante uma vez que a internacionalização constitui fenômeno que ocorre ao longo do tempo.

A possibilidade de aproximar um levantamento transversal e a verificação longitudinal é apontada por BABBIE (1999) na medida em que os respondentes fornecem dados relevantes para questões que envolvem processo ou mudança. Neste

estudo tal aproximação se deu em face de os respondentes terem indicado, no caso da organização ter realizado alguma atividade internacional, a data (ano) em que cada ligação externa ocorreu pela primeira vez.

Finalmente vale ressaltar que o nível de análise considerado é organizacional, e a unidade de análise, os dirigentes do nível estratégico das organizações industriais do setor alimentício paranaense.

3.2.2 População e amostragem

Optou-se por desenvolver o presente estudo na indústria de alimentos tendo em vista o fato de que o setor atende aos seguintes critérios de seleção:

- a) intensidade de pressões competitivas no campo organizacional, no que se refere ao ambiente técnico e institucional;
- b) número representativo de empresas em cada faixa de porte, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, por número de funcionários;
- c) existência de dados secundários disponíveis para a análise do contexto ambiental do setor;
- d) representatividade do setor na balança comercial paranaense.

A literatura especializada do setor alimentício tende a segmentar a cadeia de produção agroindustrial em pelo menos três subsistemas: **comercialização**, representado pelas empresas que viabilizam o consumo e o comércio de produtos finais; **produção de matérias-primas**, composto pelas empresas que fornecem os insumos iniciais (agricultura, pecuária, piscicultura, entre outras) para as empresas que realizam o processamento da produção industrial dos alimentos; e **industrialização**, representado pelas indústrias transformadoras de matérias-primas em produtos finais destinados ao consumo (TOLEDO, BATALHA e AMARAL, 2000).

Embora a cadeia de agroindustrial compreenda ambos os subsistemas

referidos, este estudo considerou somente um elo de toda a cadeia produtiva, no caso as **indústrias de alimentos**. Assim, retirou-se da população em análise empresas comercializadoras e produtoras de bens primários no setor alimentício⁷.

Segundo o cadastro da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS –, acessado junto a Delegacia Regional do Trabalho do Paraná – DRT/PR, em outubro de 2003 foram contabilizadas no Estado do Paraná 3.010 empresas na indústria de alimentos, mais especificamente entre as faixas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – 1511-3 a 1589-0⁸. Deste total cerca de 85% compreendiam microempresas (até 20 funcionários), 10,5% pequenas empresas (entre 20 e 99 funcionários), 3,5% médias empresas (entre 100 e 499 funcionários), e 1% grandes empresas (acima de 500 funcionários).

Considerando que o foco do estudo foi direcionado às pequenas, médias e grandes empresas, excluiu-se da população inquirida todas as microempresas da indústria de alimentos no Paraná. As microempresas foram excluídas da população sob investigação por possuírem estrutura simples, além de que sua inclusão poderia aditar problemas posteriores relativos a comparações entre grupos de empresas. Assim, a população do levantamento (moldura de amostragem) foi composta por um total de 448 empresas. Na Tabela 1 apresenta-se a distribuição das empresas segundo a classificação de porte e localização entre as seis principais regiões econômicas do Estado.

Uma vez estabelecida a moldura de amostragem, ponderou-se que diante das características da população pesquisada bem como, das restrições financeiras e temporais envolvidas no estudo, a opção mais adequada seria a de enviar o

⁷ Convenciona-se que termos como indústria de alimentos, empresas produtoras de alimentos, indústria alimentícia, e outros afins, serão usados de forma intercambiável mas sempre se referindo à população pesquisada.

⁸ No Anexo 11 estão relacionados cada um dos códigos e respectivas atividades econômicas que fizeram parte do estudo.

questionário a todas as empresas integrantes da população. Nestas circunstâncias, a técnica de amostragem utilizada foi a amostra por voluntários.

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA SEGUNDO PORTE E REGIÃO

Porte	Região					Totais	
	Curitiba	Cascavel	Foz do Iguaçu	Londrina	Maringá		P. Grossa
Pequenas empresas	71	48	25	66	79	27	316
Médias empresas	24	7	3	28	27	12	101
Grandes empresas	7	7	2	8	5	2	31
Totais	102	62	30	102	111	41	448

FONTE: Cadastro RAIS/DRT/PR.

No procedimento de amostra por voluntários, de natureza essencialmente não probabilístico, o instrumento de coleta de dados é disponibilizado para a população pelo pesquisador que aguarda o retorno voluntário dos dados pelos respondentes (CONTANDRIOPOULOS *ET AL.*, 1997). Esta técnica é também conhecida como amostra por adesão e apesar de manifestar limitações, apresentou-se adequada tendo em vista a relação custo x benefício com outras técnicas de amostragem.

3.2.3 Coleta dos dados

Tendo em vista a metodologia proposta para o desenvolvimento deste estudo, a coleta de dados privilegiou duas fontes de dados ou seja, **secundárias** e **primárias**, em dois momentos distintos de trabalho conforme ilustrado no Quadro 10.

A primeira etapa de pesquisa compreendeu o levantamento de informações que subsidiassem a caracterização do contexto ambiental em que as indústrias alimentícias atuam. Tal caracterização visou tanto à descrição das dimensões técnica e institucional do ambiente, quanto dos principais valores e significados subjacentes em cada um dos níveis ambientais: regional, nacional e internacional. Nesta etapa utilizaram-se intensamente dados de natureza secundária.

Considera-se dados secundários àquelas informações já reunidas, catalogadas e disponibilizadas, coletadas em um período temporal não coincidente com o da realização da pesquisa e para algum outro propósito (RICHARDSON, 1989).

QUADRO 10 – ETAPAS DE PESQUISA E FONTES DE DADOS

Etapa	Fonte de dados utilizada	Objetivos relacionados
– 1º Etapa: Contextual	– Dados secundários	– Descrever o contexto ambiental da indústria de alimentos em suas dimensões técnica e institucional nos níveis: regional, nacional e internacional.
– 2º Etapa: Análises e consolidação	– Dados primários	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar nas empresas da população em análise: as estratégias de internacionalização, o contexto de referência ambiental, os recursos organizacionais e os esquemas interpretativos. – Verificar a influência das pressões ambientais e dos recursos da organização mediados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, nas estratégias de internacionalização das indústrias do setor alimentício no Estado do Paraná.

Serviram como fontes de dados secundários neste estudo jornais, revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros sobre o contexto industrial brasileiro, boletins do Banco Central e do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES –, Confederação Nacional da Indústria – CNI –, relatórios setoriais da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA –, bem como outras publicações que permitiram a caracterização do contexto ambiental da indústria de alimentos⁹. Vale ressaltar que esta etapa de pesquisa proporcionou orientação para a posterior elaboração do questionário enviado aos dirigentes das pequenas, médias e grandes empresas da indústria de alimentos no Estado do Paraná.

A administração do questionário definiu a segunda etapa da coleta de dados para o estudo e constituiu-se na fonte essencial de coleta de dados primários ou seja, aqueles dados coletados diretamente via instrumento de pesquisa (SPROULL, 1988). Nesta fase, focalizou-se a identificação e descrição das estratégias de internacionalização, do contexto ambiental de referência, dos recursos da organização e dos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações industriais alimentícias.

Construído a partir da revisão bibliográfica e da análise dos dados

⁹ A listagem detalhada das fontes secundários utilizadas nesta etapa de pesquisa pode ser verificada nos Anexos 8, 9 e 10.

secundários, o questionário foi estruturado utilizando-se de questões objetivas, abertas, de múltipla escolha, dicotômicas e *Likert* de sete pontos. A versão integral do questionário se encontra no Anexo 4.

Antes de sua postagem o questionário foi submetido a um pré-teste nos moldes propostos por FOWLER (2002) em que se procedeu ao envio do questionário à uma empresa do setor alimentício com posterior entrevista do respondente para a coleta e verificação de possíveis problemas e dificuldades encontradas durante o preenchimento do mesmo.

Na realização do pré-teste percebeu-se que o respondente se mostrou receoso em informar a taxa média de retorno financeiro da empresa, fato este que levou à posterior retirada da questão tendo em vista que sua ausência não acarretaria maiores conseqüências ao estudo. Da mesma forma, o respondente apresentou dúvida em relação à pergunta que procurava identificar a taxa de crescimento médio das vendas da empresa. No caso, esta taxa apresentava diferenças significativas se fosse considerado o crescimento médio das vendas sobre o total faturado em Reais (R\$) ou, sobre o volume produzido. Logo, reformulou-se tal questão para ser informada a taxa média de crescimento das vendas considerando-se o volume de produção e, eliminando-se assim o possível viés inflacionário que seria gerado caso a pergunta se referisse ao crescimento das vendas sobre o faturamento. Em relação às demais perguntas não foi reportado demais dificuldades.

A versão definitiva do questionário foi composta por 73 questões divididas em cinco blocos¹⁰: o primeiro (questões 1 a 5) requereu informações sobre algumas variáveis de controle para o estudo como por exemplo o número de funcionários; a

¹⁰ Oito questões foram excluídas e não utilizadas na análise (vide Anexo 7). É importante ressaltar que a não utilização destas questões não constituiu prejuízo para as análises realizadas. Com exceção da questão 52, excluída por não apresentar discriminação satisfatória entre os grupos, as demais questões não foram utilizadas em virtude de não estarem diretamente ligadas ao problema de pesquisa envolvido no estudo e se constituírem em questões de caráter complementar.

seguir, no segundo bloco de questões, os respondentes foram solicitados a responder a questões relativas ao envolvimento e comprometimento de suas respectivas empresas com negócios internacionais, registrando as ligações externas da empresa desde a sua fundação (questões 6 a 48); o terceiro bloco de perguntas (questões 49 a 55) procurou identificar o contexto ambiental de referência da organização, utilizando-se para tanto de questões de múltipla escolha construídas com base na análise dos dados secundários referentes ao contexto ambiental; o quarto bloco dirigiu-se à caracterização das quatro categorias de recursos organizacionais propostas por BARNEY (1996), sendo: recursos financeiros (questões 56 a 59), recursos físicos (questões 60 a 62); recursos humanos (questões 63 a 67), e recursos organizacionais (questões 68 a 72); finalmente, o quinto bloco de questões solicitou que o respondente ordenasse uma série de 10 fatores organizacionais (questão 73) segundo o grau de valorização para a empresa¹¹.

Os questionários foram endereçados ao presidente da empresa tendo em vista a necessidade de o respondente conhecer o histórico das ligações internacionais realizadas pela empresa. Além do questionário, cada envelope remetido continha os seguintes itens¹²:

- a) carta de apresentação e instruções do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR;
- b) carta de apoio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP; e
- c) envelope selado e endereçado ao CEPPAD/UFPR para a devolução do questionário respondido.

Os questionários foram postados em 12 de novembro de 2003, e o término da coleta em 27 de fevereiro de 2004. Neste período procedimentos de acompanhamento e cobrança foram efetuados com a intenção de ampliar o retorno dos questionários.

¹¹ O Anexo 6 especifica mais detalhadamente a correspondência entre as variáveis de pesquisa e as perguntas do questionário.

¹² Vide cópia das cartas de instrução e apoio do CEPPAD/UFPR e FIEP respectivamente no Anexo 2.

Os primeiros procedimentos de cobrança das respostas foram efetuados entre 15 e 19 de dezembro de 2003. Procedeu-se neste período o envio de um *e-mail* reforçando a importância da participação e o retorno dos questionários enviados. Além disto, diversas empresas foram contatadas via telefone em que se solicitou às secretárias(os) dos presidentes o apoio na cobrança e resposta da pesquisa. Notou-se que muitos questionários haviam sido extraviados ou ainda distribuídos internamente para pessoas erradas. A maioria das empresas contatadas por telefone solicitou o reenvio do questionário via *e-mail*¹³.

Entre 6 e 10 de janeiro de 2004, dada a constatação do extravio interno dos questionários, procedeu-se ao reenvio dos mesmos via *e-mail* para as empresas da população em questão¹⁴. Em 6 de fevereiro de 2004, nova carta cobrança (via *e-mail*) foi enviada¹⁵.

Em 27 de fevereiro de 2004, data estipulada para encerramento da coleta de dados, somavam-se 52 questionários recebidos que passaram a constituir a amostra total do estudo. Na Tabela 2, apresenta-se o número de questionários recebidos de cada estrato de porte organizacional em estudo.

TABELA 2 – RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS POR PORTE DE EMPRESA

Porte	Quantidade
Pequeno	29
Médio	11
Grande	12
Total	52

FONTE: Dados primários da pesquisa

¹³ Cópia do *e-mail* relativo a primeira cobrança e reenvio dos questionários encontram-se no Anexo 3.

¹⁴ Os endereços eletrônicos das indústrias da população foram acessados através do Catálogo Industrial do Paraná 2003, editado pela Federação das Indústrias dos Estado do Paraná – FIEP.

¹⁵ Cópia da segunda carta cobrança enviada por *e-mail* encontra-se no Anexo 3.

A próxima seção descreve as facilidades e dificuldades no processo de coleta dos dados.

3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

No que tange às facilidades e dificuldades na coleta dos dados, algumas observações são pertinentes.

Em relação à coleta de dados secundários pode-se dizer que este estudo recebeu substanciais contribuições de outras dissertações de mestrado delineadas de forma similar e que também tiveram como foco de análise as indústrias do setor alimentício paranaense¹⁶. Estes trabalhos contribuíram, apontando fontes de informação relevantes, como também indicando elementos e aspectos fundamentais para a análise relativa ao contexto ambiental da indústria de alimentos. Logo, grande parte do trabalho relativo à manipulação e análise dos dados secundários neste estudo compreende uma atualização dos estudos relativos à indústria de alimentos paranaense que há algum tempo vêm sendo realizados pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR.

Muitas das dificuldades encontradas no processo de coleta de dados secundários são similares às reportadas pelos colegas. Ou seja, à medida que se restringe o nível analítico de análise ambiental se reduzem as informações específicas relativas a indústria de alimentos.

Informações sobre ao setor alimentício são abundantes no contexto internacional. Vale ressaltar que o levantamento deste material foi substancialmente facilitado por mecanismos de pesquisa acadêmica, como o PROQUEST e EBSCO.

No contexto nacional, destacam-se os estudos e relatórios elaborados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA. Por outro lado, grande parte

¹⁶ Os trabalhos referidos são GUARIDO FILHO (2000) e COCHIA (2002).

deste material possui custo relativamente alto para aquisição. Significativo volume de material concernente ao contexto nacional da indústria de alimentos é elaborado e disponibilizado por órgãos oficiais na Internet, como, por exemplo, BNDES e IPEA; entretanto, a maior parte destes estudos desenvolve-se sobre cadeias alimentares específicas como, por exemplo, soja, leite, carnes, entre outros. Já no contexto regional paranaense, o volume de material é relativamente escasso. Por outro lado, merecem destaque os trabalhos elaborados pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

Em relação à montagem da moldura de amostragem para coleta dos dados primários, salienta-se que esta tarefa foi facilitada com a disponibilização dos dados do cadastro da RAIS, acessado junto à Delegacia Regional do Trabalho do Paraná – DRT/PR. No caso a relação de empresas inscritas na RAIS compreendeu um cadastro relativamente confiável para a indústria de alimentos. Além disto, a listagem de empresas inscritas na RAIS, uma vez estratificada por porte e localização (região) favoreceriam, se fosse o caso, o delineamento de uma amostra estratificada de natureza probabilística. Da mesma forma, a listagem permitiu que fossem acessados dados cadastrais (endereços) relativamente atualizados.

Em contrapartida às facilidades para a montagem da moldura de amostra, diversas dificuldades permeiam a coleta dos dados primários propriamente dita.

Primeiro, o fato de os envelopes não terem sido postados nominalmente, mas genericamente, ao presidente da empresa, contribuiu para que muitos questionários fossem extraviados no interior da organização. Frequentemente, houve dificuldade para localizar os questionários na empresa. Além disto, verificou-se que grande parte dos envelopes de pesquisa foram encaminhados indistintamente para um departamento da organização ou pessoa que se encarrega de responder a questionários e pesquisa (departamento de *marketing* por exemplo). No caso, 44% dos respondentes não foram os fundadores/proprietários da empresa, fato este que, em certo sentido, poderia comprometer a validade das respostas. A fim de transpor tais dificuldades,

sugere-se que estudos futuros, levantem o nome do destinatário na organização antes da remessa dos envelopes.

Segundo, em poucos casos conseguiu-se manter contato telefônico direto com o presidente da empresa. Em contrapartida, foi relativamente comum o contato com secretárias (os) ou subordinados. Além disto percebeu-se certa indisposição dos empresários em participar de pesquisas acadêmicas. Contribui nesta direção o fato de que as pesquisas acadêmicas tendem a ser classificadas indistintamente como pesquisas de natureza comercial. É possível que este preconceito se justifique em virtude de os empresários perceberem poucos benefícios em responder pesquisas acadêmicas. Nesta direção, acredita-se que o envio dos resultados da pesquisa acompanhado por um sumário executivo aos respondentes, contribua para a disseminação da cultura de pesquisa na indústria paranaense. Da mesma forma, sugere-se o envio por *e-mail* do artigo gerado pela pesquisa para os participantes.

O terceiro aspecto desfavorável que influenciou no baixo índice de retorno dos questionários diz respeito ao período em que o levantamento foi efetivado ou seja, entre novembro e fevereiro. Reconhecidamente, trata-se de um período marcado por feriados de final de ano, férias coletivas, fechamento de contas anuais, carnaval entre outros.

Finalmente, o quarto aspecto a ser ressaltado remete à utilização dos meios eletrônicos de comunicação, como no caso a Internet, na pesquisa científica. Apesar de se ter utilizado amplamente este meio de comunicação no estudo para cobrança da resposta, em termos de eficiência não se mostrou satisfatório. Ainda que se trate de um meio de comunicação barato e em expansão, o volume de informações recebidas (*spam*) em uma caixa de correio eletrônico é tamanho que muitas vezes informações importantes são desconsideradas. Além disto, a disseminação de vírus via correio eletrônico também desfavorece a utilização do correio eletrônico. Em outras palavras, nota-se que permanece como melhor forma de cobrança dos questionários, o contato telefônico. Neste sentido, sugere-se a realização de um contato telefônico com a

organização anteriormente ao envio do questionário, tanto para identificar o nome do destinatário na organização, quanto para informar a respeito da pesquisa e solicitar a participação.

3.2.5 Tratamento dos dados

Dados secundários

A utilização de dados secundários no estudo justificam-se na medida em que estes subsidiaram a descrição do contexto ambiental que envolve e se relaciona com as indústrias de alimentos no Estado do Paraná. Atendendo à necessidade da descrição contextual nos três níveis analíticos do ambiente (regional, nacional e internacional), levantou-se, no período compreendido entre 2000 e 2003¹⁷, fontes de dados relacionados a cada um destes níveis ambientais e que, genericamente, fossem úteis para caracterização e descrição da atual conjuntura econômica e social bem como, do contexto específico da indústria de alimentos.

Seguindo os procedimentos metodológico utilizados por MACHADO-DASILVA e BARBOSA (2002), em trabalho similar, três etapas distintas foram realizadas para a caracterização do contexto ambiental das indústrias de alimentos.

Na primeira etapa, utilizou-se a técnica de análise documental para seleção e classificação do material a ser analisado segundo o respectivo nível ambiental de referência. Segundo BARDIN (1977, p. 45) a análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”. Como se apontou anteriormente, nesta etapa foram

¹⁷ Nos periódicos e fontes de dados nos quais não se constatou a presença de artigos que abordassem o tema, no período proposto, a busca foi estendida para anos anteriores, até 1995.

selecionadas fontes de dados internacionais, nacionais e regionais tais como: jornais, revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros sobre o contexto industrial brasileiro, relatórios e análises setoriais, entre outros. Nesta etapa, 63 trabalhos (vide Anexos 8, 9 e 10) foram selecionados para a realização da análise de conteúdo que segundo BERELSON (1954, p. 18) trata-se de uma “técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A análise de conteúdo constituiu a segunda etapa do tratamento dos dados secundários, em que se procurou identificar os principais fatores de caracterização do contexto ambiental nos três níveis de análise, ou seja regional, nacional e internacional. Os critérios utilizados para escolha dos fatores de caracterização ambiental predominantes foram a frequência de ocorrência e a ênfase dada pela publicação ao fator em termos de importância central ao conceito ou de apoio ao conceito.

A terceira etapa compreendeu a identificação dos valores subjacentes aos fatores de caracterização do ambiente, bem como os significados atribuídos aos valores em cada nível ambiental de referência. Em outras palavras, por meio da análise de conteúdo procurou-se identificar a lógica de ação e subsequentemente os valores e significados em cada um dos níveis do contexto ambiental.

Finalmente os valores identificados no contexto ambiental foram classificados de acordo com a faceta da dimensão ambiental ao qual se referem predominantemente: técnica ou institucional.

Dados primários

Os dados de natureza primária, coletados através do questionário enviado às indústrias de alimentos paranaenses, forneceram informações relativas a: internacionalização, recursos, contexto ambiental de referência e valores

predominantes nos esquemas interpretativos dos dirigentes. É importante notar que se utilizaram diferentes escalas e mensurações para se acessar cada um destes constructos. De forma geral, o questionário (vide Anexo 4) faz uso de mensurações nominais, ordinais e de razão contínuas e discretas. Assim, as diferentes categorias de análise contempladas no questionário foram acessadas mesclando-se as diferentes escalas de mensuração. Em alguns casos os dados foram convertidos para o *score* padronizado Z para posterior realização de testes estatísticos.

É importante observar que as possibilidades de análise estatística das mensurações variam conforme a natureza das questões (nominal, ordinal, ou de razão). Neste sentido, para algumas mensurações, a análise estatística apresenta-se substancialmente rudimentar, entretanto sem prejuízos para a análise geral desenvolvida no estudo.

Considerando o número relativamente baixo de casos que compuseram a amostra, bem como a própria amostragem por adesão, optou-se por utilizar testes estatísticos não paramétricos.

SIEGEL (1975) apresenta quatro razões para a utilização das provas não paramétricas. Primeiro, não há necessidade de supor-se a distribuição normal da população da qual a amostra foi extraída. Segundo, os dados não necessariamente precisam ser exatos do ponto de vista numérico ou seja, é suficiente apresentarem ordem. Terceiro, envolvem cálculo simples. E quarto, são possíveis de aplicação em amostras pequenas.

Tendo em vista a utilização da estatística não-paramétrica e a natureza das mensurações no questionário (nominal, ordinal e de razão), as seguintes provas estatísticas foram utilizadas no tratamento e análise dos dados primários:

- a) prova de Qui-quadrado (χ^2) para k amostras independentes;
- b) prova de *Kruskal-Wallis* (K-W) para k amostras independentes;
- c) prova da extensão da mediana para k amostras independentes;
- d) prova de Qui-quadrado (χ^2) para duas amostras independentes;

- e) prova U de *Mann-Withney* (M-W) para duas amostras independentes; e
- f) coeficiente de correlação de postos de *Spearman* (r_s).

Os testes estatísticos referidos foram utilizados para explorar as diferenças entre as características de cada grupo estratégico de internacionalização.

O tratamento dos dados primários relativos à internacionalização das empresas, desenvolveu-se no sentido de identificar e agrupar empresas com padrões estratégicos de internacionalização similares. Os procedimentos metodológicos e analíticos nesta direção fundamentaram-se no seguinte conjunto de informações¹⁸:

- a) data de fundação da empresa;
- b) ligações externas de entrada e saída realizadas pela empresa conforme Quadro 3; e
- c) ano em que as ligações externas realizadas aconteceram pela primeira vez.

No primeiro momento, procurou-se o apoio da análise de *cluster* provida por pacotes estatísticos¹⁹ para a consecução desta tarefa. Entretanto, tal investida mostrou-se infrutífera face à necessidade de se produzirem análises de eventos em que variáveis de natureza nominal e intervalar fossem contempladas simultaneamente. Diante de tais limitações, optou-se pela organização, manipulação e análise qualitativa dos dados nesta fase.

O tratamento, manipulação e análise qualitativa dos dados com o objetivo de descrever e identificar padrões estratégicos de internacionalização nas indústrias de alimentos formam orientados pelo trabalho desenvolvido por JONES (1999) em face de limitações estatísticas similares. Neste sentido, o tratamento dos dados apresentado a seguir tem por base as sugestões e prerrogativas da autora.

¹⁸ Dados referentes as seguintes perguntas do questionário: 02 (a) e 13 a 48 (b, c), vide Anexo 4.

¹⁹ Utilizou-se, para tanto, a análise de *cluster* do SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

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

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

Uma vez que as datas relativas à realização dos eventos diferiam de empresa para empresa, converteram-se estas datas em intervalos de tempo tendo como ponto de partida o ano de fundação da empresa. Assim, se uma empresa fundada em 1960, tivesse estabelecido seu primeiro evento internacional em 1990, registravam-se 30 anos como intervalo de tempo para realização do primeiro evento. Subseqüentemente o intervalo de tempo do segundo evento era relativo à diferença entre o ano do segundo e do primeiro evento. Neste sentido, os intervalos de tempo entre um evento e outro correspondem aos períodos de tempo em que as empresas não realizaram nenhum tipo de ligação externa novo. Noutro sentido, somando-se os intervalos de tempo poderia ter-se a noção do período total de tempo durante o qual se desenvolveu o processo de internacionalização da organização. Na Tabela 3 ilustra-se a forma pela qual os dados foram organizados.

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

TABELA 3 – EXEMPLOS DA ORGANIZAÇÃO DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DAS EMPRESAS

Ano de Fundação	1º Evento			2º Evento			3º Evento			Eventos Subseqüentes		
	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap
1978	16		22		35	3						
1989	16		6	21		3	13/14/15		2	18/19		2
1961	18		34	16		3		46	1	15		1
1952		36	22	13/16		13	14		9	22/26		1

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Os números nas colunas saída e entrada referem-se à questão do questionário e representam as ligações externas realizadas pelas organizações.

O trabalho de reorganização dos dados desenvolveu-se até que os padrões de atividades ou estratégias de internacionalização se tornaram claros. Os principais critérios utilizados na identificação dos grupos foram:

- d) número total de ligações externas realizada pela empresa;
- e) número de eventos em que as ligações externas foram conduzidas;
- f) intervalos de tempo entre os eventos de internacionalização;
- g) direção das ligações (entrada/saída);
- h) tipo e complexidade das ligações externas combinadas em cada evento²⁰.

Vale ressaltar que até este estágio os dados foram analisados de forma qualitativa sem a força das técnicas estatísticas de análise de *cluster*, sendo que a classificação indutiva dos dados em primeira instância possui apenas o suporte teórico e empírico da literatura. Posteriormente, os agrupamentos que emergiram desta análise foram submetidos aos testes estatísticos apropriados com o propósito de verificar a significância das diferenças na internacionalização entre os grupos.

Uma vez estabelecidos os grupos de internacionalização, partiu-se para a caracterização dos recursos, contexto ambiental de referência e valores predominantes nos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações que formaram cada um

²⁰ As ligações externas foram agrupadas em atividades internacionais, a saber: exploratória, promocional, comercial, contratual, treinamento e investimento

dos grupos. Conforme se apontou anteriormente, as categorias de análise acessadas pelo questionário contemplam questões sob diferentes formas de medida (nominal, ordinal e de razão). Logo, a decisão relativa ao teste estatístico mais apropriado guiou-se segundo a natureza da questão e o número de grupos que estavam sendo comparados (amostras). No Quadro 11, indicam-se os testes mais adequados segundo a natureza da mensuração e o número de amostras.

QUADRO 11 – PROVAS ESTATÍSTICAS NÃO-PARAMÉTRIAS

Mensuração	Duas amostras independentes	K amostras independentes	Medida de correlação
Nominal	- Prova de <i>Qui-quadrado</i> (χ^2) para duas amostras independentes	- Prova de <i>Qui-quadrado</i> (χ^2) para k amostras independentes	- Coeficiente de correlação de postos de <i>Spearman</i> (r_s)
Ordinal	- Prova U de <i>Mann-Withney</i> (M-W) para duas amostras independentes	- Prova de <i>Kruskal-Wallis</i> (K-W) para k amostras independentes - Prova da extensão da mediana para k amostras independentes	

FONTE: Adaptado de SIEGEL (1975, p. xv-xvi)

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção destaca as limitações relativas ao desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente cabe observar que, em virtude da natureza não probabilística relativa ao procedimento de amostra por voluntários, as constatações e resultados aplicam-se exclusivamente às organizações que compõem a amostra.

Em relação à análise dos dados secundários para a caracterização do contexto ambiental, observa-se que a literatura não apresenta procedimentos específicos e claros relativos à descrição da faceta institucional do ambiente. Neste sentido, procurou-se seguir e adaptar metodologias utilizadas por outros autores em trabalhos similares (ver GONÇALVES, 1998; GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2003). Em termos gerais, a

caracterização e descrição da faceta institucional do ambiente tem sido vinculada à análise histórica e documental.

No que diz respeito ao *design* de pesquisa, vale notar algumas limitações relativas ao próprio instrumento de coleta de dados primários. No caso, o questionário sujeita-se ao entendimento das questões pelo respondente e ao seu próprio viés pessoal que, em outras palavras, em certos casos pode não representar a opinião dos dirigentes da organização. Além disto, perde-se o controle sobre quem efetivamente responde ao questionário bem como, a própria qualidade das respostas. A impossibilidade de não se ter controle efetivo sobre o respondente compreende um agravante neste estudo, principalmente face à necessidade de o respondente efetivamente conhecer o histórico de ligações externas da organização e além disto estar apto para reproduzi-lo no questionário. FOWLER (2002) assinala as limitações de questões cujas respostas os respondentes devem lembrar ou trazer à memória eventos passados.

Além das limitações relativas à validade dos históricos do processo de internacionalização, o número de empresas que constituíram a amostra de pesquisa, relativamente pequeno, limitou a classificação mais precisa das estratégias de internacionalização. Em outras palavras, optou-se por classificações de padrões estratégicos de internacionalização relativamente amplos. Logo, seria possível perceber algumas distinções e especificidades existentes dentro dos grupos que, em estudos posteriores, poderão ser trabalhados como classificações estratégicas distintas.

Em relação às medidas de mensuração utilizadas vale notar que, em algumas questões, especialmente as de natureza nominal e ordinal, a utilização de testes e provas estatísticas mais robustas foi limitada, muito embora não tenham comprometido os resultados globais do estudo. No caso, a própria opção pelo uso da média e da mediana, enquanto medidas de tendência central, constitui uma limitação de pesquisa à medida que equilibra posições discordantes sem efetivamente representar a condição específica das organizações.

Finalmente, cabe ressaltar que as observações e análises realizadas estão

sujeitas aos vieses de interpretação do autor.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I

Optou-se por realizar a apresentação da análise dos dados que constituem a investigação empírica do problema de pesquisa, objeto desta dissertação, em duas partes. A primeira é dedicada à apresentação da análise relativa ao levantamento dos dados secundários que caracterizam o contexto ambiental. A segunda, à descrição e análise da coleta de dados primários. Ponderou-se que tal separação se justificaria não só pelo fato de ter-se utilizado procedimentos metodológicos distintos em cada uma das etapas de pesquisa, bem como por tais etapas de pesquisa terem sido desenvolvidas em momentos distintos, sendo a primeira necessária à consecução da segunda.

Com base nas justificativas anteriores, nesta primeira parte da descrição e análise dos dados, apresenta-se, a partir do levantamento e análise das fontes de dados secundários, a caracterização de cada um dos níveis ambientais (internacional, nacional e regional) que formam o contexto ambiental das organizações industriais do setor alimentício paranaense. Tal caracterização procurou levar em consideração ambas as facetas do contexto ambiental ou seja, aspectos ambientais técnicos e institucionais. Nesta direção procurou-se ainda evidenciar a lógica de ação e os valores presentes em cada um dos níveis de referência em questão.

A partir dos parâmetros de contextualização ambiental identificados nesta etapa de pesquisa, procedeu-se à construção do instrumento de coleta de dados primários.

4.1 O CONTEXTO INTERNACIONAL

4.1.1 Características gerais do contexto internacional

A avaliação dos principais fatos e eventos que caracterizam o contexto internacional do ambiente de modo amplo, fomentam o sentimento que estes, nas

palavras de PARKER (1998, p. 400), “estão rapidamente convergindo para delinear um mundo único, integrado, em que influências econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, entre outras, atravessam fronteiras tradicionais como nações, culturas nacionais, tempo, espaço e indústrias com facilidade crescente”. Neste sentido, o termo denominado globalização tem sido amplamente utilizado para caracterizar as principais tendências mundiais recentes.

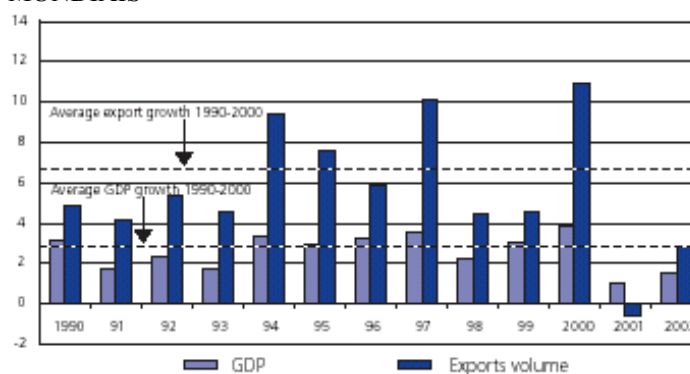
O crescimento do comércio e dos fluxos de capital, principalmente na última década do século XX, têm funcionado como locomotivas para o crescente nível de integração e interdependência das economias mundiais, sobretudo as industrializadas. Nos anos 90, mais especificamente em sua segunda metade, a economia americana atuou como uma das principais forças motrizes da economia mundial, favorecendo inúmeros países em desenvolvimento e seriamente afetados por problemas financeiros quando das crises internacionais ocorridas no período. Em outras palavras a crescente integração dos fluxos de comércio e investimentos entre os países industrializados sugere que o crescimento global da economia internacional esteja cada vez mais suscetível à evolução econômica e comercial dos países economicamente mais desenvolvidos.

No contexto de globalização, o comércio internacional tem recebido papel de destaque. Diversas análises internacionais têm apontado para a crescente vinculação entre o crescimento do produto interno bruto mundial e o desenvolvimento do comércio internacional (vide Gráfico 1). Em outras palavras, o comércio internacional tem-se concretizado como mola propulsora do crescimento econômico mundial. Segundo análises da CEPAL (2003), credita-se tal vinculação aos seguintes movimentos: i) contínua expansão dos investimentos físicos e dos fluxos financeiros; ii) maior participação das empresas transnacionais na produção e comércio com criação de redes de produção mundiais que ampliaram a subcontratação; iii) crescente aumento do comércio intra-firmas; iv) maior exploração das tecnologias de informação e comunicação que potencializam a maior conexão entre as empresas em países

distintos.

Delineando ainda as tendências do sistema global de comércio desde a década de 90, destaca-se a crescente ampliação de acordos de comércio regionais. Em linhas gerais, tais acordos estimulam o comércio pela redução e eliminação de tarifas dos produtos comercializados. Corrobora esta tendência a observação que, até março de 2003, apenas quatro países membros da Organização Mundial de Comércio – OMC –, ainda não participavam de nenhum acordo regional de comércio: Hong Kong, China, Macao, Mongólia e Taipei Chinesa (OMC, 2003).

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES E PRODUTO INTERNO BRUTO MUNDIAIS



FONTE: Extraído de OMC (2003, p. 28)

Em contrapartida às ampliações do comércio, dos fluxos de capital, dos investimentos e da integração entre os países que caracterizaram a última década do século XX, os primeiros anos do século XXI inauguraram um período de incertezas e fraquezas na economia global, e além disto um período marcado por conflitos geopolíticos e guerras no contexto internacional.

No contexto econômico, a seqüência de crescimento verificada na década passada veio a ser interrompida pelos seguintes: redução dos planos de investimento de muitas empresas dos países desenvolvidos; colapso nas bolsas de valores no segundo e terceiro trimestres de 2000; perda de confiança dos agentes econômicos ante as fraudes contábeis de grandes empresas (CEPAL, 2003).

Em 11 de setembro de 2001, o atentado terrorista no *World Trade Center* nos Estados Unidos, desencadeou uma completa mudança nas relações políticas

internacionais entre os países, sobretudo culminando em duas guerras nos anos posteriores. Em 2002, os Estados Unidos declararam guerra ao regime fundamentalista Afeganistão, acusado de proteger *Osama Bin Laden* líder do grupo terrorista *Al Qaeda* ao qual se creditou a autoria dos atentados de 11 de setembro. Já em 2003, Estados Unidos e Inglaterra declararam guerra contra o regime ditatorial de *Sadam Hussein*, no Iraque.

Tal como se pode observar no Gráfico 1, em 2001, face às incertezas da conjuntura internacional, reduziu-se tanto o produto mundial bruto como o comércio internacional, que, pela primeira vez em 20 anos, registra crescimento negativo em relação a 2000.

No plano econômico severas ações foram realizadas no sentido de alterar as perspectivas de recessão nos principais países industrializados. Entre janeiro e dezembro de 2001, o banco central americano reduziu a taxa de juros de longo prazo em 11 ocasiões, saindo de 6% ao ano para 1,75% ano, sendo este o valor mais baixo registrado em 40 anos. Bancos centrais de diversos países acabaram seguindo esta política (FMI, 2003). Em 2002, apesar da constante preocupação com ataques terroristas e dos altos preços dos combustíveis, já se verifica tendência à recuperação do declínio do ano anterior.

Sob estas breves considerações observa-se que a evolução dos eventos que têm delineado o contexto internacional até o presente momento, evidenciam o fato da estreita interdependência entre os países sob a contínua liderança dos Estados Unidos. Além disto é amplamente compartilhada neste contexto a idéia de que à medida que a comunidade global alcançar maiores níveis de liberalização comercial multilateral, maiores serão os níveis de crescimento e prosperidade global.

Neste nível do contexto ambiental (internacional), o comércio internacional tem sido foco de constante debate e discussão. Sugerem as principais análises econômicas que os países mais bem sucedidos nos esforços de desenvolvimento foram aqueles com orientação exportadora, mentalidade de abertura comercial e redução de

barreiras ao comércio. Tais entendimentos delineiam um contexto substancialmente distinto para organizações que efetivamente atuam ou tem por referência o nível internacional do ambiente. Assim, faz-se importante destacar mais especificamente como estas características expressam os principais valores, crenças e significados compartilhados neste nível do contexto ambiental, sobretudo são eles os principais elementos que pressionam, influenciam e orientam das ações organizacionais.

Em termos gerais a abertura comercial como um todo e a ampliação dos fluxos de comércio expuseram os produtores dos países em desenvolvimento frente a maiores expectativas e demandas quanto à qualidade dos produtos e sistemas logísticos de distribuição. Nesta direção, alinham-se os incentivos para a eficiência e redução de custos; a necessidade de modernização via atualização tecnológica em máquinas e equipamentos que proporcionam automação ao processo produtivo; e a utilização das novas tecnologias de comunicação e informática como a Internet. É importante notar que, no plano internacional, quando se observam as expectativas relacionadas à qualidade, além de estas serem pré-requisitos para a participação no mercado, a qualidade envolve não apenas questões vinculadas ao produto, mas também à qualidade da mão-de-obra. O progresso tecnológico das últimas décadas ampliou a demanda por mão-de-obra treinada e especializada capaz de lidar com as novas tecnologias.

O fator tecnologia, parece sedimentar-se como o elemento central da competitividade apregoada pela globalização. É importante notar que os fluxos de tecnologia são normalmente traduzidos no desenvolvimento de máquinas e equipamentos, desenvolvidos nos países mais ricos, e importados por países em desenvolvimento. Paralelamente acompanham este tipo de fluxo tecnológico a transferência de conhecimentos e as inovações organizacionais e de gestão.

Aliados do comércio e dos investimentos diretos no contexto internacional destaca-se o papel dos contratos. Tais instrumentos utilizados em uma ampla gama de negócios internacionais envolvem desde simples transferências de conhecimento e

tecnologia até a formação de complexas *joint ventures* e alianças estratégicas entre empresas. Assim, é recorrente em grande parte dos artigos pesquisados, a discussão sobre a necessidade da ampliação da qualidade das instituições internacionais. Constitui foco deste debate a clara definição para os direitos de propriedade, a ampliação de regras formais e informais que regulam e governam as interações internacionais, bem como a demanda por uma reforma institucional a nível internacional. Além disto, é importante destacar que os contratos internacionais têm assumido papel fundamental no que diz respeito à internacionalização das empresas neste contexto. Em outras palavras, modos de entrada contratuais têm-se tornado substancialmente mais utilizados nas atividades de internacionalização neste contexto. Nesta direção, observa-se o fomento de acordos de licenciamento, transferência de tecnologia, desenvolvimento de produtos, contrato de produção no exterior, entre outros.

A análise do contexto internacional revela ainda o crescente debate e ênfase dada às questões de ordem ecológica, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano e responsabilidade social. No que tange aos aspectos de ecologia e desenvolvimento sustentável, enfatiza-se a preocupação com as questões ambientais, a utilização de matérias-primas ecologicamente corretas e a busca de soluções para o tratamento de resíduos e outras questões ambientais, biotecnologia e manipulação genética.

No plano da responsabilidade social e do desenvolvimento humano destacam-se a disparidade social entre os países, a necessidade de equilíbrio no que diz respeito à distribuição de renda, ampliação e maiores condições de vida para as populações carentes, o acesso à educação, bem como preocupações relacionadas à saúde da população mundial. A respeito dos problemas de saúde pública destacam-se algumas doenças e epidemias recentes como a SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave), a AIDS (Síndrome da Imuno Deficiência Adquirida), os diversos tipos de câncer e as doenças relacionadas à obesidade e ao uso do tabaco.

De forma geral estas características são predominantes e características amplas do contexto internacional, ou seja pressionam e caracterizam genericamente os mais diversos setores industriais. A seguir, aprofunda-se a descrição das principais características e lógica de ação presente no contexto internacional específico da indústria de alimentos.

4.1.2 O contexto internacional da indústria de alimentos

A partir dos elementos gerais do contexto ambiental internacional apresentados, focaliza-se nesta seção o contexto internacional específico das indústrias do setor alimentício²¹. Neste sentido, procura-se descrever as principais pressões ambientais específicas para o setor alimentício, bem como apontar os valores e significados que orientam a ação das indústrias de alimentos que efetivamente atuam ou têm por referência o contexto internacional do ambiente.

O alimento se constitui em elemento essencial e imprescindível para a própria subsistência humana. Neste sentido, o crescimento populacional no mundo apresenta-se como um dos primeiros fatores de contingência para a indústria alimentícia mundial ou seja, quanto maior o crescimento populacional maior também a demanda por alimentos.

Dados das NAÇÕES UNIDAS (2002) apontam que a população mundial tem crescido num ritmo significativamente mais lento que nas últimas décadas. Além disto, projeções indicam que nos próximos 30 anos, em diversos países industrializados, a população deverá diminuir em termos absolutos. Crescimentos populacionais efetivos, ainda que não superiores a 1% ou 2% ao ano, deverão ser verificados em países da América Latina, África e Oriente Médio (WETO, 2003).

Sob estas considerações, autores destacam que o volume de alimentos

²¹ As referências específicas selecionadas para a descrição e análise do contexto internacional específico da indústria de alimentos podem ser verificadas no Anexo 8.

consumidos no mundo deverá crescer em ritmo menor e mais lento (SLINGELANDT, 2003; KINSEY, 2003). As pressões relacionadas ao menor crescimento do consumo de alimentos fazem com que toda a cadeia de produção e logística de alimentos esteja cada vez mais à mercê das demandas e mudanças no comportamento do consumidor, isto tanto no que diz respeito ao que será produzido, quanto a quando e como será entregue.

Diversos artigos têm discutido as significativas mudanças no comportamento de consumo de alimentos, bem como nos aspectos sociais e culturais que a ele se relacionam. Aponta-se que, embora as escolhas e gostos dos consumidores sejam significativamente variadas e distintas no foco local, cada vez mais estes se têm tornado similares no foco global ou seja, no plano mundial cada vez mais as pessoas têm gostos similares para sorvete, pizza, sanduíche, cerveja, entre outros. Outra constatação, diz respeito ao fato de que as pessoas, principalmente nos países desenvolvidos, estão gastando menos em produtos alimentares e mais em produtos não alimentares tais como lazer e viagens. Estas pressões acabam ampliando no plano internacional os níveis de exigência no consumo de alimentos uma vez que os consumidores procuram valor (qualidade a preços baixos), conveniência e revendedores líderes na indústria varejista (KINSEY, 2003).

Internacionalmente os consumidores passaram a se preocupar mais com a segurança alimentar, saúde, impactos ambientais (ecológicos) e sociais da produção de alimentos, o desenvolvimento sustentável e os recursos naturais. Em última análise, estes aspectos deixam de ser meramente participantes do processo de compra para assumir posição determinante na escolha dos consumidores. Entre tais elementos, a segurança alimentar e as questões relacionadas à saúde são elevados a posições de significativo destaque.

Os conflitos geopolíticos desencadeados no início do século XXI e as possibilidades de bio-terrorismo ampliaram a atenção dos consumidores e agências públicas para a importância da segurança alimentar. Da mesma forma ampliou-se nesta

pauta (segurança alimentar) o debate relacionado à alteração genética nos alimentos. Destaca-se o crescente número de estudos que apontam índices de rejeição/aceitação destes alimentos entre os consumidores e a necessidade do maior envolvimento e regulação governamental nestas questões (MILLER e CONKO, 2003; RENKO, BRCIO-STIPOEVIC e RENKO, 2003; SILVERGLADE, 2003; CLANCY, 2002).

Nas áreas de saúde e saúde pública, durante todo o século XX, os países industrializados experimentaram uma transição nas principais doenças, das agudas formas de infecção, como a tuberculose, para doenças crônicas, como as do coração. Segundo a Organização Mundial de Saúde – OMS –, consideráveis evidências apontam que uma das principais causas de doenças e mortes no mundo possuem estreitas relações com a indústria de alimentos e a dieta das pessoas (OMS, 2003 *apud* ECK, 2003). Entre os principais fatores de risco relacionados destacam-se: alta ingestão de sal, açúcar e gorduras saturadas; e a baixa ingestão de frutas, vegetais e fibras (ECK, 2003). Segundo HADDAD (2003) atuam como forças motrizes destas alterações na dieta alimentar das pessoas: o aumento de renda, as mudanças nos preços relativos em virtude da tecnologia, a abertura comercial, as mudanças nos mecanismos de distribuição de alimentos, as mudanças socioeconômicas e as atividades relacionadas com a urbanização.

Doenças relacionadas à má alimentação têm-se tornado de tal forma graves, que alguns artigos relacionam problemas relacionados à alimentação como no caso a obesidade como substituto às doenças advindas do uso do tabaco (PARLOFF, 2003). Estatísticas apresentadas pelo Centro de Controle de Doenças apontam que os Estados Unidos se tornarão, a partir de 2010, um país onde mais da metade da população adulta será obesa e viverá menos que seus pais, sendo a obesidade já considerada uma epidemia.

A expansão do entendimento sobre a importância da nutrição na prevenção das principais doenças crônicas nas pessoas adultas tem mobilizado consumidores, agências públicas e organizações não governamentais no sentido de desenvolver

recomendações políticas corporativas e governamentais para controlar práticas de *marketing* que estimulam o consumo de alimentos/nutrientes ligados às doenças crônicas da sociedade contemporânea. Nesta direção, ampliam-se também as pressões para prover os consumidores com mais e melhores informações nas etiquetas e propagandas de alimentos.

Considerando o plano econômico, a liberalização do comércio e a integração das economias nas últimas décadas parece ter atuado como principal fator da crescente concentração de mercados no planeta. Para SUTTON (2003), a maior concentração de mercados normalmente acaba por desembocar em competição de preços uma vez que coloca frente à frente empresas anteriormente isoladas. Especificamente no setor alimentício, a concentração de mercados, diminuiu a importância da sazonalidade e origem dos produtos, e por outro lado ampliou a importância das características físicas do produto, sua marca, e os custos de transporte (KINSEY, 2003; SUTTON, 2003). Privilegia-se a diversificação e diferenciação uma vez que não há respostas genéricas, sendo cada mercado diferente e demandando adaptações tanto regionais quanto para grupos de produtos.

Diante destas mudanças e alterações no contexto internacional das indústrias de alimentos, qual a lógica de ação desempenhada pelas organizações de efetivamente atuam ou têm por referência o contexto internacional?

De modo geral, as organizações sob referência ambiental no contexto internacional, em face do aumento da concorrência e das decrescentes margens de lucro têm privilegiado a realização de ações como fusões e aquisições no propósito primário de aumentar preços e margens via redução de competidores (SUTTON, 2003). O setor alimentício, em toda a sua cadeia, desde a produção até o varejo, passou a experimentar durante toda a década de 90, uma crescente oligopolização dos mercados via extensivo número de fusões, aquisições e *joint ventures*. Em outras palavras, esta parece ser também a principal característica da internacionalização das empresas que atuam ou efetivamente se referenciam neste contexto.

Apesar do grande número de fusões e aquisições no setor alimentício na última década do século XX, percebeu-se uma significativa tendência para que tais movimentos resultem mais em aspectos qualitativos que unicamente no aumento quantitativo das organizações. Neste sentido, o principal objetivo destes movimentos tem sido ampliar ou alcançar eficiência e redução de custos através da obtenção de sinergias, novas oportunidades de mercado e aquisição de marcas. Paralelamente, a administração destas organizações tem deixado de preocupar-se exclusivamente com o portfólio produto \times mercado, para perceber o papel específico da organização na cadeia alimentar. Ampliam-se assim as ações de colaboração e entrelaçamento entre as companhias e seus fornecedores, concorrentes e empresas correlatas.

Como resposta às mudanças no comportamento de consumo e às maiores preocupações quanto à saúde, segurança alimentar e responsabilidade ecológica demandadas no plano internacional, verificam-se tendências para a maior valorização de produtos de origem orgânica, produtos com menores taxas de gorduras e calorias, higienização, investimentos em produtos não geneticamente transformados, menor utilização de hormônios e antibióticos que aumentam a produção de matérias-primas, importância para a preservação da biodiversidade, embalagens recicláveis, desenvolvimento sustentável e minimização do uso de produtos químicos.

No plano mercadológico, as principais preocupações das organizações reportadas nos artigos analisados focalizam os investimentos para a construção de marcas fortes a fim de garantir e agregar valor ao produto. A ascensão do uso de marcas próprias pelas grandes cadeias varejistas de alimentos, faz com que as marcas dos produtos se constituam num dos fatores determinantes para a diferenciação. Como resultado das políticas de valorização das marcas dos produtos e o desenvolvimento de marcas globais, verifica-se o significativo escalonamento dos esforços de publicidade e promoção os quais, muitas vezes, acabam espremendo algumas marca nacionais, até então protegidas, em favor de um limitado número de sobreviventes globais (SUTTON, 2003).

Internacionalmente as indústrias alimentícias têm valorizado também a modernidade, expressa principalmente na crescente utilização de tecnologias computacionais, de telecomunicação e robótica. Segundo CORNEY (2002), os computadores revolucionaram a indústria de alimentos na medida em que são utilizados tanto no *design*, na produção quanto no *marketing* de produtos alimentícios. Já sob os auspícios das tecnologias de telecomunicação, as organizações aproveitam também as oportunidades resultantes das possibilidades geradas pelo comércio eletrônico *business to business* e *business to consumer* via Internet (PAPATHANASSIOU, KARDARAS e ARKOUMANI, 2003; HILL e SCUDDER, 2002). Finalmente o elo tecnológico completa-se com a utilização da robótica no sentido de garantir automação e agilidade aos processos produtivos (HUDA e CHUNG, 2002). Sob orientação internacional é importante notar que a tecnologia exerce papel fundamental uma vez que atua genericamente nas estratégias de produto, sistema de produção e racionalização de custos.

A qualidade tanto dos produtos quanto de processos apresenta-se como fator de constante preocupação entre as organizações neste nível de análise ambiental, além de se constituir em elemento imprescindível para participação no mercado. Esta preocupação tende a estender-se para a organização como um todo, sendo relacionada tanto ao uso de técnicas de gestão modernas como o *just-in-time* (HE e HAYYA, 2002), como à busca pela normalização e alcance de padrões de qualidade expressos através de certificações internacionais como a dos padrões de qualidade ISO 9000 (GRIGG e MCALIDEN, 2001). Faz-se importante ressaltar que os padrões de controle de qualidade são também estendidos aos fornecedores destas organizações, sobre os quais recaem altos níveis de exigência.

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos são vistos como atividade relevante para a consolidação das posições de mercado, sendo que normalmente estes esforços são compartilhados com fornecedores, universidades e institutos de pesquisa, e sobretudo reforçam o caráter de cooperação destas

organizações. Além disto, expressa a característica inovativa destas organizações a experimentação de novas formas de propriedade, estilos gerenciais e formas contratuais (KINSEY, 2003).

Finalmente vale ressaltar a relevância dedicada aos recursos humanos. Neste sentido, os recursos humanos são vistos como a ponte entre as novas tecnologias introduzidas na organização, a produtividade e o desempenho da organização. Assim no que tange à política de recursos humanos, reitera-se a valorização do treinamento e da especialização da mão-de-obra (DARCH e LUCAS, 2002).

A próxima seção descreverá as características do nível nacional do ambiente.

4.2 O CONTEXTO NACIONAL

A presente seção focaliza o contexto nacional. No caso, tem-se como escopo de análise as características do contexto ambiental geral brasileiro.

Tal como se procedeu na seção anterior, na primeira parte evidenciam-se as características gerais do contexto brasileiro para então, na segunda parte, focalizar-se mais especificamente as características e valores subjacentes ao contexto nacional da indústria de alimentos.

4.2.1 Características gerais do contexto brasileiro

Ao longo de diversas décadas, o Brasil figurou como uma das economias de maior crescimento do planeta. Apontam RIGOLON e GIAMBIAGI (1999) que, entre 1900 e 1973, o Produto Interno Bruto – PIB – brasileiro cresceu à taxa média de 2,5% ano, sendo este desempenho inferior apenas ao do Japão e da Finlândia no mesmo período. Entre 1940 e 1980, o PIB real multiplicou-se cinco vezes como resultado de uma taxa média de crescimento de 7% ao ano. A indústria de transformação ampliou sua participação no PIB de 19 % em 1955, para 30 % em 1990, e os produtos manufaturados que, em 1955, representavam cerca de 1 % das exportações, no final da

década de 80 já respondiam por cerca de 50 % da pauta (MOREIRA, 1999).

O substancial crescimento experimentado pela economia brasileira nas décadas de 60 e 70 interrompeu-se nos anos 80. O modesto crescimento do PIB, à taxa média de 1,4% ao ano, consagrou aquela que ficou conhecida como a década perdida. Os problemas econômicos enfrentados no período – inflação elevada, crises nas finanças públicas e restrições de poupança e financiamento (RIGOLON e GIAMBIAGI, 1999) – acabaram por submeter a matriz produtiva brasileira a um período de estagnação, atraso tecnológico e perda de competitividade. A política protecionista adotada pelo governo manteve a indústria brasileira alheia à maior parte das transformações tecnológicas e organizacionais do contexto internacional e acabou fomentando o desenvolvimento de uma mentalidade de produção voltada para o mercado interno.

Os anos 90 vieram inaugurar uma nova mentalidade política e comercial no país, deixando para trás pelo menos quatro décadas de protecionismo e dando início a um novo ciclo de crescimento com significativas mudanças estruturais na economia.

Em fins da década de 80, já se iniciava ampla revisão da estrutura tarifária de proteção às importações. Entretanto, é o governo Collor que, em 1990, simplifica o sistema de política industrial e de comércio exterior brasileiro, extinguindo a maior parte das barreiras não tarifárias presentes nos anos anteriores e definindo um cronograma de redução sistemática das tarifas de importação. O valor médio das tarifas de importação que, em 1988 era de 51%, caiu para 13,1 % em 1995 (AVERBUG, 1999).

Em 1991, com o estabelecimento do Mercosul, o Brasil se torna um dos principais receptores de investimentos diretos estrangeiros (IDE), que acabam contribuindo para que o país se tornasse base de exportação regional de diversas empresas multinacionais.

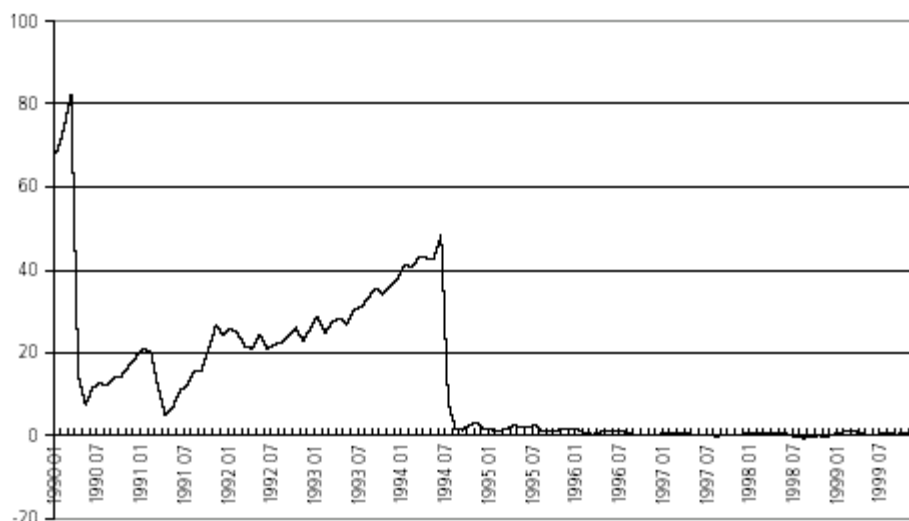
Ainda que a abertura comercial já definisse novos parâmetros para a conjuntura competitiva na indústria nacional, a inflação inercial permanecia patente

contribuindo para a constante instabilidade econômica. No intuito de reverter esta situação, em dezembro de 1993 anunciou-se o Plano Real, oitava tentativa de estabilização econômica em dez anos, a ser implementado a partir de 1994, em três etapas sequenciais.

A primeira etapa do Plano Real considerou o ajuste fiscal via aumento de impostos e cortes nos gastos do governo; a segunda, a eliminação da inércia inflacionária através da conversão de preços e salários a uma unidade de conta estável, a Unidade Real de Valor - URV; e finalmente a terceira etapa compreendeu a reforma monetária, que transformou a URV na nova moeda, o Real.

Apesar das incertezas que cercavam a nova tentativa de estabilização, o seu sucesso na estabilização da inflação foi inequívoco. A inflação que, no início de 1994, tendia atingir 5000 % ao ano, foi reduzida para índices que não se viam há 40 anos no país (NUNNENKAMP, 1997 *apud* FARINA e NUNES, 2003) - vide Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – INFLAÇÃO BRASILEIRA NA DÉCADA DE 90 (INPC)



FONTE: Extraído de FARINA e NUNES, 2003, p. 24

A queda da inflação do patamar superior a 40 % ao mês, em junho de 1994, para menos de 2 % ao final do mesmo ano, associada à reabertura dos canais de poupança e de financiamento externos e, ao andamento de diversas reformas microeconômicas que se seguiram, estimularam a expansão do consumo e do investimento e promoveram a recuperação do crescimento econômico entre 1994 e

1997 (RIGOLON e GIAMBIAGI, 1999). O programa de estabilização associado à rápida redução da inflação fomentou um significativo crescimento no consumo de bens duráveis e não duráveis. Segundo PASTORE e PINOTTI (1996), as hipóteses mais frequentes para explicar esta expansão do consumo são: i) elevação da renda disponível das classes de renda mais baixas devido à remoção do imposto inflacionário; e ii) restauração do crédito. COUTINHO (1997) constata que o ganho real de renda chegou a ser de 25 % na base da pirâmide social, fato este que justifica o significativo salto no consumo de bens não duráveis, bem como a explosão das vendas de bens duráveis .

Em contrapartida, é importante notar que o Plano Real, em seus primeiros anos, foi também marcado por altas taxas de juros e apreciação cambial. Segundo SAYAD (1997), a política de valorização cambial foi justificada face ao receio de um influxo de dólares nos momentos iniciais do plano, e as altas taxas de juros no sentido de controlar a demanda agregada.

As mudanças na condução política e econômica do país na primeira metade dos anos 90 promoveram significativas transformações no contexto ambiental nacional. Observam PINHEIRO, GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ (1999) que a situação macroeconômica do país que, nos primeiros anos da década de 90, se caracterizava por inflação elevada e crescente, déficit fiscal, taxa de câmbio desvalorizada e situação externa folgada, em 1995, se caracterizou por inflação baixa e declinante, contas públicas desequilibradas, taxa de câmbio apreciada e rápida deterioração do resultado da conta corrente.

A abertura comercial verificada no país, atrelada à valorização cambial do real frente ao dólar favoreceu o rápido crescimento das importações que, já em 1995, foram maiores que as exportações. Da mesma forma, o déficit público aumentou substancialmente para níveis superiores aos dos anos de inflação alta (BATISTA JUNIOR, 1999). O crescimento médio de 5,4% ao ano da economia no biênio 1993-1994, caiu para uma média anual de 3,6% em 1995-1997 e para quase zero em 1998

(PINHEIRO, GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999). Neste contexto, a combinação de câmbio valorizado e juros altos acabou por lançar a economia brasileira numa trajetória de crescimento ínfimo (BELLUZZO, 1999).

A despeito da política macroeconômica o nível de atividade da indústria esteve sujeito a fortes oscilações, associado principalmente às mudanças bruscas na taxa de juros. Mesmo que os primeiros meses de 1995 tenham registrado um significativo crescimento do nível de atividade econômica (PASTORE e PINOTTI, 1996), em março do mesmo ano, ocorre uma reversão neste processo. Observa COUTINHO (1997) que o período pós-Real foi acometido por uma tendência desindustrializante relacionada ao seguintes fatores: i) a redução do valor agregado em todas as cadeias industriais complexas face ao aumento do uso de componentes e matérias-primas importadas; ii) perda de espaço para produtos importados na oferta doméstica de produtos finais; e iii) a substituição da produção pela importação em determinados segmentos de bens de capital, informática, componentes, entre outros.

Criticando o modelo de estabilização acompanhado do rápido crescimento do passivo externo da economia, BELLUZZO (1999, p. 89) observa que, ao contrário do processo de endividamento do anos 60 e 70, que financiou projetos destinados a substituir importações, “a nova etapa de dependência do financiamento externo aumentou consideravelmente a vulnerabilidade da economia brasileira a um choque externo”. Esta fragilidade foi sentida tão logo se estabeleceram as crises financeiras na Ásia, em 1997, e na Rússia, em 1998.

As crises financeiras de 1997 e 1998 encontraram o programa de estabilização brasileiro com fundamentos bastante frágeis, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio orçamentário e ao balanço de pagamentos. Fugas de capitais produziram rápida perda de reservas. A âncora cambial, defendida por sucessivas elevações das taxas de juros, teve como custo a desaceleração do crescimento econômico, aumento do desemprego e deterioração das finanças públicas (RIGOLON e GIAMBIAGI, 1999). Em dezembro de 1998, o Brasil formalizou Acordo com o

Fundo Monetário Internacional – FMI –, em troca de socorro financeiro. Em janeiro de 1999, novos ataques especulativos ao Real forçaram a desvalorização do Real e a opção pelo regime de livre flutuação cambial e, em junho do mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional – CMN – estabeleceu metas e intervalos de tolerância para a inflação como nova diretriz para a política monetária.

Gradativamente o quadro de forte instabilidade econômica no país foi se alterando. Em 2000, face à redução nas taxas de juros, já notava-se pequena expansão da produção industrial e das exportações, dando sinais de reaquecimento econômico. Em 2001, as exportações ultrapassam as importações após seis anos de consecutivos *deficit* na balança comercial.

Apesar dos satisfatórios resultados das exportações, os primeiros anos do século XXI não apresentam crescimentos significativos na atividade econômica brasileira. A economia brasileira volta a vivenciar situações de instabilidade e redução no ritmo de crescimento. Embora as perspectivas fossem de uma trajetória de crescimento, eventos adversos no setor externo (conforme foi visto na seção 4.1.1), como desaceleração da economia mundial, crise argentina, conflitos geopolíticos, associados a problemas internos, como a crise no setor elétrico e o aumento nas taxas de juros, acabaram invertendo esta perspectiva e condicionando a evolução da economia brasileira nos anos posteriores. Entretanto, apesar do fraco desempenho econômico, não se observa queda da atividade econômica no período na intensidade em que inicialmente se havia preconizado. Segundo a Confederação Nacional da Indústria – CNI –, estas constatações servem para evidenciar a posição mais sólida da economia brasileira como reflexo da melhora dos fundamentos e das políticas macroeconômicas implementadas nos últimos anos, em especial no que tange à adoção do regime de câmbio flexível, bem como o deslocamento brasileiro frente à Argentina CNI (2003a).

As incertezas econômicas de 2001 perduraram em 2002. Contribuíram neste sentido o acirramento das tensões relacionadas ao resultado da eleição presidencial e

as possíveis alterações na condução da política macroeconômica e também a desconfiança em relação à sustentabilidade da dívida pública. No setor externo, reduziram-se ainda mais as fontes de financiamento e recursos, tornando-se sobretudo mais seletivas e avessas ao risco. No contexto doméstico, a alta dos juros, a desvalorização cambial em mais de 50% em termos nominais e o preocupante aumento da inflação limitaram ainda mais o crescimento. Em 2002, o crescimento do PIB foi de cerca de 1,6 %, pouco maior que o crescimento populacional de 1,3%, significando que renda *per capita* permaneceu praticamente estagnada pelo segundo ano consecutivo (CNI, 2003b). Deste período é importante destacar pontos positivos como a geração de expressivos *superávits* comerciais, que expressa o maior envolvimento internacional do país, e a redução do *défict* em conta corrente e, neste sentido, a substantiva melhora das contas externas.

Em 2003, preconizou-se o debate sobre as reformas da previdência e tributária. A eleição de um presidente de um partido de oposição ampliou, pelo menos inicialmente, as incertezas e ansiedades quanto à condução da política econômica. No plano econômico, caracterizou-se por um ano de estagnação, queda do rendimento real das famílias e crescimento do desemprego (CNI, 2003c).

De modo geral, as transformações no ambiente macroeconômico brasileiro nos últimos anos são significativas e ampliaram as condições de incerteza no contexto ambiental nacional. O interesse internacional pelo mercado brasileiro aumentou desde o início dos anos 90, com a abertura comercial. Os investimentos estrangeiros diretos foram crescentes durante toda a década de 90 promovendo significativas alterações no sistema industrial do país e expressas principalmente na ampliação do número de fusões e aquisições de empresas no país. Da mesma forma, foi crescente no período a integração e aproximação comercial entre o Brasil e seus países vizinhos, principalmente aqueles que com ele formam o Mercosul.

As condições de desenvolvimento e sobrevivência para diversos setores industriais presentes no país foram alteradas. O acirramento da concorrência e a maior

inserção do Brasil no comércio mundial evidenciaram a necessidade de adequação organizacional face ao escalonamento dos padrões de produtividade, qualidade e tecnologia compatíveis com o nível internacional de competição.

Entre os artigos utilizados para caracterizar o contexto brasileiro, diversos ressaltam a preocupação com a evolução e as conseqüências da condução política no país. Até 1995, o controle da inflação pareceu dominar o debate e, a partir da implantação do Plano Real, o foco deslocou-se para as reformas e ações políticas que deveriam consolidar a estabilização e garantir o crescimento.

A abertura comercial no início dos anos 90 e a conseguinte ampliação do volume de importações ampliaram também as preocupações com os consecutivos *deficit* na balança comercial a partir de 1995. Simultaneamente as exportações assumiram papel determinante na pauta governamental passando a ser vistas como saída estratégica para o país e empresas. O Programa Especial de Exportações – PEE – que pretendia atingir US\$ 100 bilhões em exportações em 2000, ilustra esta preocupação.

Outro fator de preocupação neste contexto tem sido o crescente aumento do nível de competição no país. Esta preocupação, normalmente dirige o debate para a necessidade de redução do custo Brasil, investimentos em tecnologia, geração de programas de qualidade, produtividade e capacitação de recursos humanos. Vale observar que a valorização da modernização e o aumento da competitividade foram significativamente reforçados pela maior abertura e inserção brasileira no comércio mundial. Ademais vale ressaltar a preocupação com os níveis de emprego e renda no país.

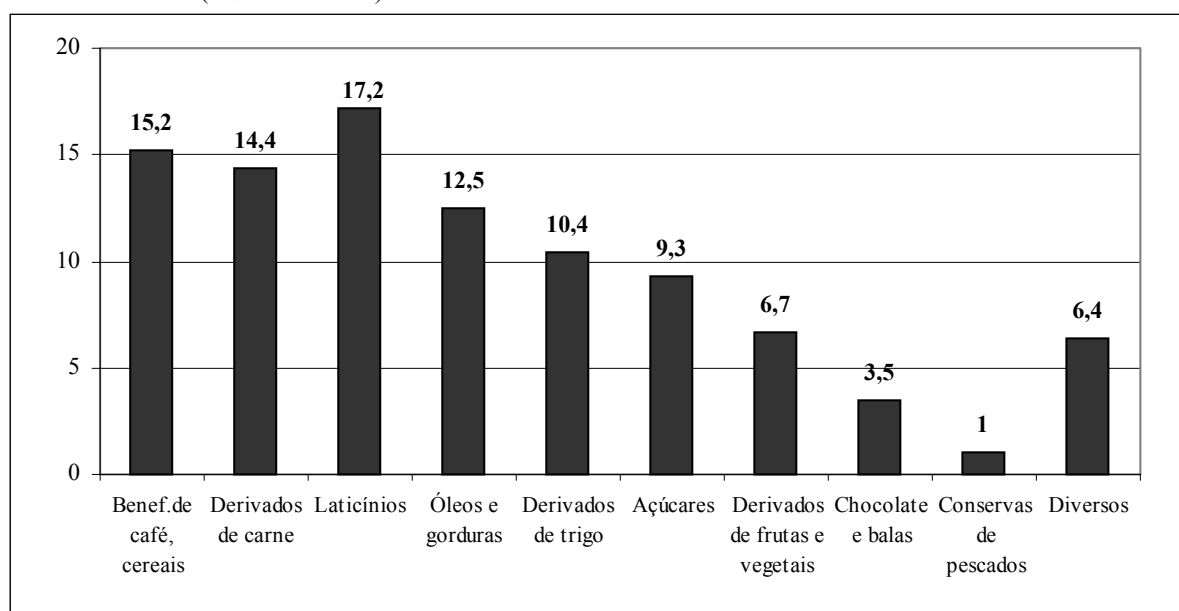
A próxima seção caracteriza o contexto nacional específico da indústria de alimentos e evidencia a lógica de ação das organizações que atuam com referência neste contexto.

4.2.2 O contexto nacional da indústria de alimentos

A agroindústria compreende um dos setores mais importantes da economia brasileira (FAVARET FILHO e PAULA, 2003). Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos – ABIA –, o faturamento da indústria de alimentação representa 9,2 % do PIB e é responsável por 17% das exportações brasileiras (ABIA, 2003). O faturamento líquido da indústria de alimentos em 2001 foi de R\$ 96,8 bilhões distribuídos em diversos setores, conforme está ilustrado no Gráfico 3.

Historicamente, os primeiros registros da industrialização de alimentos no Brasil datam do século XVI, entretanto foi a partir de 1822 que começaram a surgir as primeiras plantas industriais (ABIA, 1999). Observa-se que até o século XX a dinâmica econômica deste setor foi substancialmente marcada pelos ciclos de exploração de produtos primários.

GRÁFICO 3 – FATURAMENTO LÍQUIDO DOS SETORES DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO EM 2001 (R\$ - BILHÕES)



FONTE: ABIA (2003, p. 14)

O primeiro ciclo modernizador na indústria de alimentos no Brasil veio ocorrer nos anos 70 (séc. XX). Na época, para o governo militar, os incentivos à modernização da indústria de alimentos representavam a possibilidade da agregação de

valor ao produto agrícola exportado.

Se os anos 70 expressaram a modernização das indústrias de alimentos, os anos 80 consolidaram a importância das organizações agroindustriais no Brasil (GUARIDO FILHO, 2000; ABIA, 1999). Os objetivos políticos e econômicos de gerar *superávits* comerciais continuaram enfatizando a relevância da agroindústria no sentido de agregar valor aos produtos agrícolas (FAVARET FILHO e PAULA, 2003). Embora ao longo dos anos 80 o setor não tenha crescido mais que a taxa de crescimento populacional, 1,9% ao ano, esta taxa de crescimento passou a ser relevante quando se verificou que o contexto interno foi marcado pela recessão, e que a média geral de crescimento da indústria de transformação teve variação negativa em torno de 2% no período (ABIA, 1999).

Na década de 90, o cenário da indústria de alimentos alterou-se completamente passando por um profundo ciclo de reestruturação. A abertura comercial eliminou a proteção de diversos produtos agroindustriais, reduziram-se os recursos públicos para financiar o setor e ampliou-se significativamente os níveis de competição com a introdução de produtos importados e o crescente interesse de empresas estrangeiras pelo mercado nacional. Novos padrões de qualidade, produtividade e eficiência são delineados.

Apontam FAVARET FILHO e PAULA (2003) que o contexto nacional das indústrias de alimentos nos anos 90 foi marcado pela aceleração do processo de concentração econômica, caracterizado principalmente por fusões, parcerias e incorporações, bem como, pela expulsão do mercado dos menos eficientes e mais endividados.

Em 1993, após as crises dos primeiros anos da década de 90, a indústria alimentícia voltou a crescer substancialmente (SATO, 1997). As exportações, de 1990 a 1996 cresceram 71% e consolidaram o mercado externo como alternativa para o destino da produção (GUARIDO FILHO, 2000).

A ampliação da renda real dos consumidores com a estabilização econômica,

a partir de 1994, favoreceu a expansão do consumo de produtos de maior valor agregado. Em apenas 30 meses de estabilização a indústria de alimentação cresceu 15,4% na produção física (ABIA, 2003). Entre 1994 e 2001, o consumo de alguns produtos alimentícios chegou a crescer mais de 70%, é o caso do frango (75,3%) e do iogurte (72,7%) (ABIA, 2003). Em outras palavras, as mudanças econômicas no país produziram significativas alterações no padrão de alimentação do consumidor. Ilustrando tais alterações, FARINA (2003) observa que o percentual de gastos familiares com alimentação fora de casa aumentou cerca de 80%.

A expansão do consumo deu início a um novo ciclo de investimentos nas indústrias de alimentos tendo por foco a substituição de máquinas e equipamentos para a modernização das fábricas (FAVARET FILHO e PAULA, 2003). Além disso, empresas estrangeiras ampliaram seus interesses sobre o mercado brasileiro, disponível face à abertura comercial e atraente diante de suas dimensões e oportunidades.

O volume de fusões e aquisições no setor de alimentos cresceu muito nos anos 90 e promoveu uma substancial concentração econômica no setor. Dados do BNDES (1999) indicam que o setor de alimentos, bebidas e fumo lideraram o número de fusões e aquisições entre 1992 e 1998, respondendo por 13% do total efetivado.

O século XXI iniciou-se com a indústria de alimentos crescendo 8,1% em janeiro de 2000 (CAPOZOLI, 2000). O preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras reduziu-se em cerca de 20% desde 1994 (BARROS, RIZZIERI e PICCHETTI, 2001). Consistente com a redução dos preços, as margens de lucro no setor também têm-se mostrado declinantes (FARINA e NUNES, 2003). Por outro lado, a balança comercial do agronegócio brasileiro é a única a se manter superavitária durante toda a década de 1990, apresentando *superavit* crescente no período 1994-2000 (JANK e NASSAR, 2000).

Ainda que alguns fatores tenham influenciado negativamente o desempenho dos sistemas agroindustriais de alimentos, estes foram compensados por ganhos de

produtividade. Observa-se que grande parte da redução dos custos e ganhos de produtividade no período foram alcançados via redução de postos de trabalho que ocorreram tanto na área administrativa, quanto na produtiva das indústrias de alimentos.

Concretamente, observam FARINA e NUNES (2003), que a adaptação das firmas inseridas nas diversas cadeias agroalimentares ao novo ambiente competitivo significou a adoção de um conjunto amplo de medidas destinadas a melhorar a gestão, reduzir custos e elevar a produtividade dos fatores. WEDEKIN e CASTRO (1999) dão significativa importância aos ganhos de eficiência em que, diante da restrição fiscal e da abertura comercial, a solução principal consistiu em diminuir os custos de produção e distribuição para ampliar a oferta e deslocar os concorrentes internacionais.

Ao contrário de outros setores da indústria de transformação, verifica-se que a indústria de alimentos no Brasil tem-se desenvolvido num ritmo de crescimento até certo ponto constante, fato este que tem garantido certa segurança e estabilidade para o mesmo apesar dos níveis de incerteza do contexto ambiental geral. A taxa de crescimento anual das indústrias de alimentação no Brasil nos últimos anos não sofreu bruscas alterações com relação a sua taxa histórica de crescimento. Entre 1963 e 1998 o setor cresceu em média 4% ao ano (ABIA, 1999).

Considerando que o crescimento populacional constitui um dos principais determinantes do crescimento da indústria de alimentos, no Brasil, aponta-se que este índice tem contribuído para garantir estabilidade e segurança ao setor, além é claro, dos movimentos de urbanização e expansão da renda na última década (VIGLIO, 1996).

Outra característica peculiar ao setor é que, apesar das turbulências e crises no contexto macroeconômico, a indústria alimentícia parece sofrer menos com as ameaças externas, flutuações cíclicas e incertezas da economia. Segundo CARMO (1996) a inelasticidade que geralmente acompanha os produtos alimentícios, resguarda o setor de oscilações bruscas, garantindo bom desempenho mesmo em situações de

crise. Por outro lado, embora a indústria de alimentos apresente índices de estabilidade de crescimento relativamente constantes, isto não significa que o setor esteja alheio às alterações do cenário econômico e seus efeitos sobre as empresas (GUARIDO FILHO, 2000). Tal como apontam FARINA e NUNES (2003), as dificuldades enfrentadas e os custos dos ajustes deixam entrever que muitas empresas não conseguiram manter-se no novo ambiente competitivo.

O contexto ambiental nacional das indústrias de alimentos tem-se tornado substancialmente mais heterogêneo, especialmente quando consideradas as mudanças no consumo de alimentos na última década. O aumento na demanda por produtos de maior valor agregado e complexidade, em composição com os novos hábitos de alimentação, intensificaram as pressões por ampliação e diversificação na gama de produtos ofertados (PAULA, 1997; TROCCOLI, 1996). GHEZAN (1997) observa que há crescente heterogeneidade quanto ao atendimento das necessidades de consumo e diferenciação de produtos e estratégias de mercado segundo níveis de renda. Da mesma forma o crescimento da população jovem, com hábitos urbanos, e o aumento de famílias menores fomentam a segmentação do mercado e a diversificação de produtos no mercado. Ampliou-se a demanda por alimentos em porções individualizadas, congelados, prontos e semi-prontos. Além disto os consumidores têm-se tornado mais exigentes quanto a aspectos dietéticos e nutricionais. Em outras palavras, observa-se que o consumidor passou a ter papel muito mais incisivo no grau de influência para a indústria de alimentos nacional; entretanto, ainda menor que os observados no contexto internacional. No caso, preocupações relativas a fatores como produtividade e redução de custos para garantir preço baixo e lucratividade ainda parecem ser dominantes na indústria brasileira.

O escalonamento da concentração econômica na indústria de alimentos na última década, seguindo as tendências mundiais, ampliou a necessidade de coordenação no setor e a conexão entre as empresas da cadeia produtiva. Neste sentido ampliaram-se as pressões por maior articulação e relacionamento entre fornecedores,

indústrias e centros de distribuição. Considerando que a base da cadeia de produção de alimentos está na agricultura e no manuseio de recursos perecíveis, um contínuo fluxo de abastecimento com a mínima formação de estoques é demandada em toda a cadeia (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). Segundo VIGLIO (1996), o padrão de relacionamento entre os elementos da cadeia de produção alimentícia tende a cada vez mais privilegiar a formação de parcerias. Da mesma forma, GUARIDO FILHO (2000) sugere que esta é provavelmente uma das tendências mais fortes no contexto das indústrias alimentícias.

No que tange aos aspectos tecnológicos, nacionalmente o setor caracteriza-se por promover um desenvolvimento muito mais adaptativo do que inventivo. Segundo CARMO (1996), o índice de atualização tecnológica do setor apresenta-se como sendo 60% daquele observado nos países desenvolvidos e revelam que a maior parte da tecnologia é importada desses países. Ao referir-se à tecnologia, o debate no contexto nacional preponderantemente direciona-se à modernização de máquinas e equipamentos para seguir normas internacionais, aumentar a produtividade, enfrentar a concorrência local e internacional e baixar custos (ABIA, 2003).

A crescente competitividade no contexto nacional ampliou as demandas por qualidade; todavia, observam TOLEDO, BATALHA e AMARAL (2000, p. 100) que “apesar de as empresas agroalimentares brasileiras reconhecerem a importância da inspeção e da padronização dos processos, pouco compreendem ou exploram a gestão da qualidade de maneira estratégica”.

Entre os aspectos que afetam a dependência das organizações ao ambiente, fatores determinantes para diversas indústrias como recursos humanos e matéria-prima, não parecem constituir fatores de restrição operacional à indústria alimentícia brasileira (GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002). Especificamente, a abundância e proximidade dos recursos naturais, indispensáveis à indústria de alimentos, constitui-se em uma das principais vantagens comparativas do país. Também o mercado consumidor, abundante e amplo, muitas vezes é apontado como justificativa para o não

interesse de internacionalização de diversas empresas do setor.

Por outro lado, as indústrias de alimentação são substancialmente dependentes de recursos financeiros (ABIA, 1999). Fatores como: taxa de juros, carga tributária e incentivos governamentais recebem atenção especial neste contexto.

Considerando as principais características do contexto nacional das indústrias de alimentos, quais são os valores, entendimentos e significados compartilhados mais evidentes neste o nível ambiental de referência? A seguir procura-se responder a tal questionamento.

Genericamente, organizações que possuem como referência o contexto nacional, focalizam padrões de concorrência do mercado brasileiro, bem como características e oportunidades da demanda nacional. Da mesma forma, significativa ênfase é dada à política econômica do país e seus reflexos sobre o crescimento e capacidade competitiva das indústrias (GARIDO FILHO, 2000).

A estabilização da econômica nos anos 90, a abertura comercial, a introdução de produtos importados, a procura por produtos mais sofisticados, de maior valor agregado contribuíram para o delineamento de um novo perfil de consumo de alimentos. Em outras palavras, as indústrias neste contexto passaram a explorar novos segmentos e nichos de mercado. A segmentação do mercado permitiu às empresas escolherem, como foco de suas estratégias, os segmentos em que julgavam ter vantagem competitiva. As ações de criação e sustentação de marcas voltaram-se para segmentos específicos do mercado. Empresas neste contexto, com o objetivo de atender aos gostos e preferências dos seus clientes, procuram manter-se atentas e informadas sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem na região e a partir disto organizar-se segundo tendências nacionais de consumo.

No que diz respeito às condições de competitividade, observa-se que fatores como juros altos, restrições ao crédito, aumento da carga tributária e infra-estrutura em muitos aspectos deficientes no Brasil, são apontados como elementos que contribuem para restringir a capacidade de competição da indústrias brasileiras face à entrada de

competidores e produtos estrangeiros. Assim, como se apontou anteriormente, a solução competitiva das indústrias com orientação nacional tem sido diminuir os custos de produção e distribuição a fim de ampliar a oferta e deslocar concorrentes.

A inserção internacional das empresas com orientação nacional está muito mais vinculada aos incentivos governamentais e às vantagens de curto prazo que as operações comerciais internacionais porventura possam oferecer. No caso, as oportunidades comerciais no exterior são atendidas através das exportações, sem grandes esforços de adequação às especificações valorizadas internacionalmente. Na direção de entrada, a internacionalização tende a se expressar em termos de importações de máquinas e equipamentos para adequação tecnológica. Assim, mesmo que a taxa de câmbio valorizada nos últimos anos tenha favorecido a exportação, por vezes, é vista apenas como fator de restrição para a importação de tecnologia, máquinas e equipamentos.

Paralelamente o contexto nacional privilegia a função e o papel do Estado na economia e no desempenho das indústrias. Neste sentido, defende-se uma estrutura de governança sobretudo mais liberal, baseada em uma política mais atenta ao risco de centralização excessiva no setor. Enfatiza-se a necessidade de ampliação dos mecanismos de crédito e financiamento enquanto incentivos à produção e geração de empregos, bem como políticas de fomento à exportação, programas de capacitação industrial, reformas estruturais que desonerem a produção e reduzam o custo Brasil. Assim, observa-se que as organizações com foco no contexto nacional apresentam-se muito mais dependentes do apoio e incentivos governamentais que as com foco internacional. O desempenho das indústrias é significativamente atrelado aos rumos e ações da política econômica.

A fim de ressaltar as diferenças e evitar confusões entre os contextos de referência nacional e o internacional, GUARIDO FILHO (2000) aponta algumas diferenças básicas entre alguns valores que compõem a lógica de ação predominante em cada um destes contextos. Primeiro, a noção de competitividade no contexto

internacional está diretamente relacionada à reestruturação das empresas e na reorganização do relacionamento com os demais integrantes da cadeia produtiva, visão essencialmente empresarial. Já no plano nacional as bases da competitividade vinculam-se às políticas públicas de produção, investimentos em infra-estrutura, elevação do consumo interno, reorganização da produção e da cadeia produtiva.

Segundo, enquanto no contexto internacional a qualidade é vista como fator essencial para a participação no mercado e normalmente expressa em certificações de padrão internacional, no contexto nacional, ela se identifica muito mais como um diferencial competitivo associado às demandas de consumo e, em grande parte, uma resposta às exigências legais. Ademais, a gestão da qualidade na indústria agroalimentar brasileira se caracteriza por formas menos sofisticadas e voltadas basicamente para a inspeção e controle do processo (TOLEDO, BATALHA e AMARAL, 2000). Esta regra vale também para aspectos relacionados à preocupação ecológica, normalmente expressas em uma preocupação moderada pela utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos, bem como o tratamento de resíduos.

Terceiro, no contexto internacional, a produtividade vincula-se ao desenvolvimento de tecnologia e inovações. O interesse modernizador envolve a cadeia produtiva como um todo no sentido de melhorar custos e sistemas de produção, fornecimento e distribuição. Já no contexto nacional, a produtividade associa-se mais fortemente à redução de custos. No que tange aos aspectos tecnológicos de modernização, estes são vistos sob uma perspectiva adaptativa, voltados principalmente para a diferenciação na linha de produtos, proteção contra o aumento da concorrência e à maior eficiência das instalações.

Quarto, observa-se uma diferença em relação às práticas de cooperação e parceria. Nacionalmente estas práticas justificam-se face ao aumento da concorrência e necessárias para ganhos de escala e maior participação de mercado. Já no plano internacional, são vistas como estratégias de atuação global com a finalidade de

fortalecer as indústrias e reduzir a concorrência.

O desenvolvimento de relações de cooperação entre as empresas do setor, ainda que moderada entre empresas correlatas e concorrentes, enfatiza os esforços substanciais quando dirigidas a fornecedores. Observa-se que tais ajustes cooperativos têm a contribuição do estabelecimento de vínculos de cooperação vertical e horizontal. Na cooperação vertical, FARINA e NUNES (2003) observam relações entre a indústria de máquinas e a de alimentos na transferência de tecnologia; e na cooperação horizontal os autores citam compras conjuntas de insumos e no compartilhamento de canais de distribuição por parte de empresas da indústria de alimentos. Entretanto, vale ressaltar que esta constitui uma tendência ainda incipiente no contexto nacional e já muito mais desenvolvida no plano internacional.

Finalmente GAURIDO FILHO (2000) aponta que no âmbito internacional, no que se refere à capacitação gerencial, valoriza-se a agilidade, a criatividade, a capacidade analítica e a proatividade na tomada de decisão, bem como a busca por oportunidades e ganhos via eficiência dos sistemas logísticos e adição de valor aos produtos. Já no nível nacional, ainda que estes aspectos sejam valorizados, o enfoque é mais reativo traduzindo-se na capacidade de se ajustar às oscilações de mercado, adaptação e transferência de tecnologia.

A próxima seção caracteriza o nível regional do ambiente.

4.3 O CONTEXTO REGIONAL

O contexto regional tem como foco de análise o Estado do Paraná. É possível que outras análises focalizem o contexto regional em termos de uma região do país como, por exemplo, a região sul. Já numa perspectiva mais restrita, o contexto regional poderia focalizar uma região específica dentro de um determinado Estado, por exemplo, região oeste do Estado.

Uma vez que este estudo delimitou como foco de análise as indústrias de

alimentos do Estado do Paraná, optou-se por delimitar a contexto regional do ambiente às características, valores e entendimentos compartilhados no Estado do Paraná. Tal caracterização é apresentada em duas seções a seguir.

4.3.1 Características gerais do contexto paranaense

Historicamente o Estado do Paraná caracterizou-se pelo fato de possuir economia voltada predominantemente à agricultura.

Até os anos 60, a dinâmica econômica paranaense caracterizou-se essencialmente pelo extrativismo, pecuária e incipiente agricultura. Este panorama, passou por profundas transformações nos anos 70, sobretudo a partir dos investimentos para a modernização do complexo agroindustrial e de um embrião da indústria metal-mecânica na região metropolitana de Curitiba.

No desenvolvimento industrial paranaense, embora diversos gêneros tradicionais ainda se conservem como os mais importantes da indústria, ganharam substancial importância complexos industriais que implicam a maior elaboração de matéria-prima tais como: produtos alimentares (café solúvel, frigoríficos e óleos refinados); madeira (aglomerados e chapas); e minerais não metálicos (cimento e fibrocimento) (VASCONCELOS e CASTRO, 1999). Além disto, enquanto nas cidades do interior passaram a se concentrar os gêneros da agroindústria mais dependentes da proximidade dos centros produtivos de matérias-primas, na região metropolitana de Curitiba, em especial na Cidade Industrial de Curitiba – CIC –, se desenvolveram mais amplamente indústrias ligadas ao transporte, comunicação, eletroeletrônica e outros setores mais distantes da agricultura.

VASCONCELOS e CASTRO (1999) explicam que, apesar dos fatores de ordem local, uma das razões fundamentais para a expansão da indústria paranaense nos anos 70 fundamentou-se na existência de condições favoráveis para a indústria em plano nacional, bem como pela retomada dos investimentos no início da década que

mesmo após o esgotamento do milagre permaneceram elevados.

Nos anos 80, o Estado sofreu como todo o país com a inflação elevada, a instabilidade e a recessão econômica que marcaram boa parte do período. Por outro lado, algumas transformações na base produtiva e adensamento industrial são observadas. Em alguns momentos o Estado apresentou desempenho econômico e industrial médio superior ao brasileiro. Neste sentido, a agropecuária consolidou sua organização espacial e ampliação da produção. A indústria evoluiu em uma dinâmica ligada aos segmentos mais modernos e de implantação recente na economia brasileira, e a agroindústria também consolida-se a partir dos investimentos para a exportação e mercado interno.

Nos anos 90, o Estado do Paraná despertou interesse em âmbito nacional, por ter sido palco privilegiado das transformações do período, sobretudo face à construção de um perfil produtivo com presença maior de setores de bens de consumo durável e de capital. No período, o governo do Estado lançou-se numa corrida industrializante, procurando entrar nas coordenadas da realocação mundial da indústria automobilística e além disso, captar a maior parte das decisões de investimentos empresariais que envolvessem escolhas regionais.

Ao longo dos últimos anos, a economia e a indústria paranaenses, impulsionadas pela retomada e transformações da economia brasileira, vêm demonstrando uma ampliação quantitativa e qualitativa nas suas bases de operação. Nessa nova etapa de expansão da base industrial, gestada originalmente nos anos 70, a indústria automobilística tem liderado um ciclo de investimentos que incluiu ramos diversos como siderurgia, madeira e agroindústria, trazendo consigo ganhos tecnológicos e de produtividade em diversos segmentos produtivos (IPARDES 2002b).

Entre as principais características deste contexto na década de 90 percebe-se, nos primeiros anos, a lenta reversão do viés pró-mercado interno herdado dos anos de proteção e mudanças pontuais das vocações exportadoras da indústria paranaense na década passada. Os esforços de vendas ao mercado externo (exportação)

concentraram-se em ramos já tradicionais como das agroindústrias e de alimentos (incluindo novas inserções dos ramos de açúcar, adoçantes, sucos e conservas), bem como apresentam significativo aumento nas indústrias tecnológicas, principalmente do ramo automobilístico. Já no período 1995-2000, destaca-se a recuperação do crescimento da base industrial, confirmada pela consolidação e avanço da presença dos segmentos tecnológicos, pelo avanço mais restrito das indústrias fornecedoras de matérias-primas (siderurgia, óleos vegetais, papel), e também das indústrias tradicionais como alimentos, confecções e móveis (IPARDES, 2002a). Além disso, ao avaliar a competitividade da indústria paranaense no período, estudos têm registrado significativo crescimento da produtividade média num conjunto relevante dos ramos industriais. No caso, o aumento deste índice foi de 171% na média geral entre 1995 e 2000 (IPARDES, 2002a). Apesar de que apresenta crescimento médio anual pouco superior ao da indústria brasileira (2,75% contra 2,43%), a capacidade instalada da indústria paranaense aumentou mais intensamente que a de outras regiões. Segundo a pesquisa industrial anual do IBGE, referida em estudo do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES – (IPARDES, 2002b) a ampliação da participação paranaense no valor da transformação industrial nacional foi de 4,3% em 1985 para 5,3% em 1996 e 5,7% em 2000. Segundo este mesmo estudo, tal ampliação da qualidade e produtividade na indústria paranaense devem-se aos seguintes fatores: i) racionalização da estrutura produtiva via redução de empregos com decorrentes ganhos de eficiência; ii) modernização nas plantas industriais; e iii) maior inserção de empresas importantes do Estado na dinâmica de grandes grupos internacionais, sobretudo nos segmentos de alimentos (laticínios e carnes) e mecânica (*freezers*), via reestruturações patrimoniais em âmbito nacional (IPARDES, 2002b).

É importante notar que indústria estadual também ampliou e diversificou a capacidade instalada devido à absorção de impactos positivos da retomada de investimentos estrangeiros no país. Esta diversificação é mais evidente nas cadeias agroindustriais extrativas, automobilístico, siderúrgica e madeireira. Efeitos iniciais

dessa reestruturação já são visualizados na diminuição da dependência excessiva do complexo soja e na maior presença do material de transporte nas exportações do Estado: de 42,4% e 4% em 1999 passaram a representar 33,8% e 22,7% do total da pauta em 2001 respectivamente.

No que diz respeito ao crescimento médio das exportações e da propensão a exportar, mensurados pelo IPARDES (2002a), ressalta-se que estes coeficientes ainda permanecem baixos e revelam o viés pró-mercado interno como principal característica do ciclo recente de investimentos na indústria. Em outras palavras o envolvimento internacional das empresas paranaenses ainda é pouco valorizado.

Finalmente, em uma tentativa de síntese, observa-se que o desenvolvimento industrial paranaense nos últimos anos foi marcado pela: i) desaceleração e restauração do processo de reestruturação durante a primeira e segunda metades dos anos noventa; ii) convergência progressiva da estrutura industrial em setores de maior conteúdo tecnológico; iii) tendência à especialização nos grupos industriais automobilísticos, de produção contínua e de bens homogêneos como da siderurgia e papel; e iv) diversificação na indústria de alimentos, móveis e confecções (IPARDES, 2002b).

A seguir focaliza-se o contexto regional específico da indústria de alimentos.

4.3.2 O contexto regional da indústria de alimentos

Em grande parte, a indústria alimentar paranaense reflete o amadurecimento da estrutura gestada em meados dos anos 70 e início dos 80 (IPARDES, 1999a). Entre as principais características do período, destaca-se a modernização e os movimentos de industrialização vividos pelo setor como resultado das políticas de incentivo industrial brasileiro.

Considerando os objetivos políticos brasileiros, VASCONCELOS e CASTRO (1999) observam que a agroindústria ganhou impulso com os incentivos e investimentos para o desenvolvimento da exportação e do mercado interno, bem como

para a redefinição e reordenamento de complexo produtivo e de mercados. Assim, carnes processadas, rações balanceadas, extração e refino de óleos vegetais passaram a dividir espaço com segmentos tradicionais da economia estadual como o beneficiamento de cereais e torrefação de café.

Nos últimos anos, embora a estrutura industrial do setor não se tenha alterado significativamente, a trajetória seguida pela indústria de alimentos vinculou-se à reinserção da economia brasileira no comércio mundial e ao novo horizonte do crescimento interno instaurado pela estabilização monetária em meados dos anos 90. Além disto, embora as projeções da taxa de crescimento populacional no Estado se apresentem declinantes no longo prazo, apresentam certa estabilidade nos últimos anos, e de forma geral acompanham as tendências nacionais (IPARDES, 1999b). Segundo relatório do IPARDES (1999a), nesse contexto a indústria alimentar paranaense vem buscando novos espaços no mercado via expansão e diversificação em amidos, óleos vegetais, carnes e laticínios e, ao mesmo tempo, incorporando avanço gradual em massas, biscoitos, doces e sorvetes.

Os anos 90 consolidaram o Paraná como um grande produtor de carnes, atestado pelo significativo avanço de 87,1% no abate de aves e 66,87% no abate de suínos, entre 1990 e 1997 (IPARDES, 1999a). Especificamente, destaca-se o crescimento do segmento avícola vinculado às exportações que, em espaço de tempo relativamente curto, conquistou mercados importantes, com a expressiva elevação das exportações de carne de frango (de US\$ 75 milhões em 1990 para US\$ 217,5 milhões em 1998), destinadas principalmente à Europa, Ásia e Oriente Médio. Neste setor, nos anos recentes ampliou-se o acirramento da concorrência e a eliminação da pequena produção, com a proliferação de grandes unidades frigoríficas em várias regiões do Estado.

O Paraná destaca-se também entre os principais Estados produtores de leite. Dados do IPARDES (1999a) apontam para um taxa de 63,14% de crescimento da produção de leite e de cerca de 28% da produtividade do rebanho entre 1989 e 1997.

Entretanto, apesar do significativo crescimento, nos últimos anos, observa-se que a concorrência de similares importados da Argentina, Holanda e Estados Unidos, e o acirramento da concorrência interna tem progressivamente comprimido as margens de lucro do segmento. Neste sentido, os recentes investimentos conduzidos pelas cooperativas reforçam um padrão de competitividade baseado em elevada escala de produção e baixo custo unitário. A busca pela otimização da produção tem fomentado a formação de parcerias e uniões entre cooperativas do Estado como, por exemplo, as realizadas pela Clac e Witmarsum, constituindo a Centralpar, e a integração entre Cativa, Colmar, Colari, Coplac e Centralnorte formando a Confepar. Outra característica presente no segmento tanto de laticínios quanto de carnes é a forte dependência às freqüentes oscilações nos preços, típico da *commoditização* dos produtos (IPARDES, 2002b).

O complexo industrial da soja constitui-se ainda hoje em uma das cadeias agroindustriais mais representativas do Estado. Dotado do maior volume produzido desse grão no país, o complexo paranaense responde por quase metade do volume global da pauta estadual de exportações e compõe-se principalmente da produção do farelo de soja e do óleo bruto e refinado. Segundo o IPARDES (1999a), o Paraná possui a maior capacidade de esmagamento de soja do país, com cerca de 30%; e, juntamente com São Paulo e Rio Grande do Sul, 66% da capacidade de refino. Análises e tendências evidenciam que o panorama para esse segmento é delicado tendo em vista: i) o acúmulo de capacidade ociosa no conjunto das unidades de processamento; ii) o desvio da fronteira agrícola da soja do Sul para o Centro-Oeste, induzindo aí a implantação de esmagadoras; e iii) o advento de corredores alternativos de transporte e distribuição sob as modalidades hidroviária e ferroviária ao Norte e Nordeste, que tem propiciado custos significativamente inferiores às tradicionais vias de escoamento no Sul-Sudeste.

Diversamente, segmentos mais sofisticados do complexo agroindustrial como massas alimentícias, biscoitos, doces e conservas desenvolveram-se sob

processo de expansão gradativo, mais consistente ao final dos anos 90, quando se observa a introdução de novos produtos nas áreas de dietéticos, massas alimentícias e sorvetes (IPARDES, 1999a). Da reestruturação do ramo alimentar e o crescimento de mercados regionais, depreende-se o desenvolvimento e a concentração em segmentos de produtos mais sofisticados (massas, biscoitos, laticínios e chocolates), por conta da atuação de grandes grupos, cujas estratégias focalizam a ampliação do mercado interno via segmentação do mercado. Neste sentido, o Paraná foi favorecido pela pulverização regional de investimentos em unidades de médio porte, tais como a instalação de uma fábrica de biscoitos do grupo J.R. Marino, em Londrina, além da transferência da Lacta, de São Paulo para o Paraná.

Mesmo que a análise do contexto regional paranaense seja mais precária face o menor número de referências de pesquisa, algumas observações no que diz respeito aos principais valores e significados compartilhados neste contexto são possíveis.

Ao considerar a lógica de ação presente no contexto regional, percebe-se que a visibilidade ambiental das empresas enfatiza condições paranaenses, muito embora possam conter elementos da análise nacional e internacional (GUARIDO FILHO, 2000). Segundo COCHIA (2002), empresas que atuam nesse contexto tendem a se organizar segundo tendências regionais (paranaenses) de consumo e, neste sentido, se manter informadas sobre mudanças no padrão de consumo de alimento que ocorrem na região.

Pesquisa do IPARDES (1999a) aponta que em termos competitivos a qualificação dos recursos humanos das indústrias de alimentos no Paraná tende a ser inadequada ou ao menos desatualizada em seus níveis mais altos de administração. Esta constatação é também verificada para os funcionários locados nas áreas produtivas, sendo que os baixos níveis de formação são agravados pelo baixo índice de investimentos em treinamento. Tal constatação sugere que a educação e o fator humano tendem a ser pouco valorizados neste contexto e, conseqüentemente menor também os investimentos em treinamento e capacitação.

O reduzido acúmulo de capacitação organizacional contribuiu para a restrição da dinâmica da inovação e iniciativa nas empresas. Neste sentido reduz-se a cultura de valorização à pesquisa e desenvolvimento. O menor índice de inovação e investimentos em pesquisa e desenvolvimento reflete também o menor nível de capacitação tecnológica nas indústrias regionais (UCHÔA JUNIOR, SENDIN e GROSSMANN, 2002). Distingue-se que as respostas ambientais aos aspectos de modernidade dos setor tendem a ser adaptativas e graduais, e em grande parte atribuídas às políticas e incentivos governamentais nacionais e estaduais. No caso, ainda que o panorama seja favorável ao uso de tecnologias, reclama-se que a não adoção destas se dá em virtude de políticas governamentais inadequadas (SHIKIDA, ALVES e PIFFER, 2000). Em outras palavras, percebe-se alto grau de dependência das empresas ao apoio institucional no contexto paranaense.

Nota-se também substancial valorização da redução de custos, padronização de produtos e a produção em grande escala para o aumento da produtividade. Além disto, a integração vertical, tal como no contexto nacional, tem-se tornado prática valorizada uma vez que, além de reduzir os custos de transação, garante o fornecimento e a qualidade da matéria-prima, e também proporciona maior controle sobre a produção (COSTA e ARAÚJO, 2001).

Entre os aspectos relevantes e debatidos relativos a redução de custos na agroindústria destacam-se os gastos com transporte, tais como pedágios, intermodalidade e infra-estrutura. A racionalização da infra-estrutura de transporte no Paraná tem sinalizado o uso mais intensivo do modal ferroviário. Para MARTINS e CAIXETA FILHO (1998) a utilização de transporte intermodal está consubstanciada na perspectiva de redução de custos em busca da competitividade nos mercados internacionais.

Além disto, o contexto regional deixa transparecer a menor preocupação aos aspectos que envolvem a responsabilidade ecológica e social, bem como significativo viés pró-mercado interno.

Considerando ainda a breve descrição dos fatores característicos do contexto ambiental regional, é relevante notar que o debate se dá em uma temática similar a dos contextos anteriores; entretanto, como já foi constatado por GAURIDO FILHO (2000), com o viés da amplitude regional do discurso. Assim, ressalta-se que uma empresa que se oriente regionalmente tende a avaliar os aspectos ambientais reduzindo-os a uma perspectiva que envolva os elementos dos quais dependa sua sobrevivência local. Nas palavras de GAURIDO FILHO (2000, p. 113) “entende-se que os valores decorrentes da análise regional do contexto seguem os apreendidos dos níveis internacional e nacional, no entanto acrescidos de uma distinção de grau de importância e *locus* de atuação”. Em outras palavras, é a própria focalização de atuação para o contexto regional que reduz a importância dada à internacionalização.

A próxima seção ressalta as principais diferenças entre os fatores que caracterizam os níveis analíticos do ambiente, regional, nacional e internacional.

4.4 VALORES AMBIENTAIS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Os esforços de pesquisa neste capítulo procuraram descrever e caracterizar o contexto ambiental das indústrias de alimentos paranaenses sob três níveis de análise ambiental (internacional, nacional e regional), e além disto procuraram também identificar e evidenciar os valores e significados que permeiam a lógica de ação das organizações em cada uma destas esferas. Há que se considerar que em alguns momentos esta tarefa foi substancialmente dificultada, ora pelo fato de os limites contextuais não serem tão explícitos e muitas vezes se confundirem, ora pela escassez de material de referência para maior aprofundamento analítico, como no caso do contexto regional.

Na medida do possível, procurou-se evidenciar as distinções entre os níveis de análise. No Quadro 12, sintetizam-se as principais diferenças verificadas entre os contextos.

QUADRO 12 – DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL

Fator	Contexto		
	Internacional	Nacional	Regional
Escopo/perspectiva	- Mundo/global	- Brasil	- Paraná
Crescimento populacional	- Crescimento lento com tendências de redução no longo prazo.	- Em média maior que da população mundial Tendência declinante no longo prazo.	- Tendência declinante no longo prazo. Segue tendências nacionais.
Mercado de alimentos	- Oligopolizado/concentrado. - Competição em preços e recursos - Alto índice de competição.	- Amplo e acessível - Expansão gradual tem garantido crescimento das indústrias do setor - Tendência à concentração - Aumento da concorrência com importados e novos entrantes.	- Acompanha tendências nacionais com especificidades regionais.
Comportamento consumidor	- Redução nos gastos com produtos alimentares - Alto nível de exigência - Padrão de consumo internacional.	- Demanda por produtos de maior valor agregado - Especificidades de consumo nacional.	- Acompanha tendências nacionais com especificidades de consumo regional.
Fator determinante do produto	- Valor (qualidade e custo baixo), marca e conveniência - Segurança alimentar - Alimentação saudável - Ecologicamente correto.	- Custo baixo e qualidade.	- Custo baixo e qualidade.
Papel do Estado	- Regular e controlar práticas ilegais de comércio - Reduzir barreiras e facilitar o comércio internacional.	- Desenvolver políticas industriais que favoreçam a produção e a comercialização e as vantagens comparativas do país - Apoiar e defender a indústria nacional	- Estimular a indústria regional através de subsídios e incentivos fiscais - Atrair investimentos para o Estado.
Foco de atenção de organizações não governamentais	- Práticas de <i>marketing</i> que estimulam o consumo de alimentos ligados às doenças da sociedade contemporânea - Pressões para maior número de informações nas embalagens dos alimentos - Segurança alimentar.	- Direitos do consumidor - Qualidade dos produtos e processos produtivos - Equilíbrio comercial entre produtores, indústrias e varejistas.	- Acompanha tendências nacionais com foco regional.

FONTE: Dados secundários da pesquisa referenciados nos Anexos 8, 9 e 10.

As distinções verificadas entre as três esferas ou níveis de análise ambiental corroboram a possibilidade apontada por MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2002). Ou seja, de predominarem nestes níveis valores diferentes ou ainda significados e entendimentos distintos para os mesmos valores. Este último, parece ser o caso verificado neste estudo ou seja, apesar de que os valores presentes nos diferentes níveis de referência ambiental sejam similares, os significados e

entendimentos vinculados a estes valores são distintos em cada um dos níveis de referência ambiental. Esta é a lógica que se observa no Quadro 13. De um lado têm-se os valores identificados no contexto ambiental e de outro, os significados subjacentes a cada valor segundo o nível ambiental de análise.

QUADRO 13 – VALORES E SIGNIFICADOS NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL

continua

Valores	Significados/entendimentos subjacentes ao contexto		
	Internacional	Nacional	Regional
Atuação estratégica	- Proatividade - Expansão e consolidação internacional	- Adaptação - Expansão e consolidação nacional.	- Adaptação - Expansão e consolidação regional.
Competência gerencial	- Proatividade, criatividade, capacidade analítica para a tomada de decisão.	- Reação rápida - Habilidades de ajustes e adaptações às oscilações de mercado, novas tecnologias, entre outros.	- Capacidade e habilidades de controle, coordenação e vendas.
Produto	- Alto grau de diferenciação.	- Médio grau de diferenciação.	- Padronização e produção em escala.
Internacionalização	- Multinacionalização, <i>Joint ventures</i> - Acordos e contratos internacionais - Alto comprometimento.	- Exportação, importação - Foco nas operações comerciais de compra de venda - Médio comprometimento.	- Baixa valorização - Foco na atuação doméstica - Baixo comprometimento.
Marketing	- Adequação a padrões de consumo internacional - Elemento para desenvolvimento e fortalecimento de marca.	- Adequação a padrões de consumo nacional - Instrumento para segmentação e acesso a nichos de mercado.	- Adequação a padrões de consumo regional - Promoção comercial.
Modernização	- Desenvolvimento de novas tecnologias - Ampliação de usos e aplicações das telecomunicações com foco na INTERNET - Robotização e automação da produção.	- Adaptação a novas tecnologias - Aquisição de máquinas e equipamentos importados. Automação de processos produtivos de maior complexidade.	- Preocupação incipiente tendo em vista a tendência a repetição de formas e padrões - Baixo índice de automação do processo produtivo.
Internet	- Ampla utilização - Ferramenta para relacionamento B2B e B2C - Aplicações de comércio eletrônico.	- Meio de comunicação entre a empresa e seus fornecedores - Meio para divulgação institucional da empresa e produtos.	- Correio eletrônico.
Produtividade	- Eficiência e agilidade (automação) do processo produtivo.	- Técnicas de produção que visem redução de custos e desperdício.	- Maximização da produção ao menor custo.
Responsabilidade Ecológica	- Conscientização e ação ecológica com alto grau de utilização de matérias-primas e materiais ecologicamente corretos.	- Preocupação moderada pela utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos.	- Preocupação incipiente.

QUADRO 13 – VALORES E SIGNIFICADOS NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL

conclusão

Valores	Significados/entendimentos subjacentes ao contexto		
	Internacional	Nacional	Regional
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Tem por foco fortalecer indústrias (setores), reduzir a competição e a realização de pesquisa e desenvolvimento - Relacionamento próximo e entrelaçado com os diversos elementos da cadeia produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem por foco reduzir a concorrência, aumentar a participação de mercado e garantir ganhos de escala - Relacionamento essencialmente comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa valorização. Foco na otimização da produção.
Custo baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na busca de oportunidades e ganhos via eficiência dos sistemas logísticos e adição de valor aos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na máxima utilização da capacidade de produção, transportes e administração de tarifas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na possibilidade de integração vertical, custos de transportes e mão de obra.
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação organizacional e industrial (setorial) - Relacionamento cooperativo com elementos da cadeia produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexo das políticas públicas de produção, investimentos em infraestrutura, elevação do consumo interno, reorganização da produção e da cadeia produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexo das políticas públicas estaduais, subsídios e incentivo - Produção em escala e baixo custo unitário.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Elo de ligação entre os fatores de modernização e o desempenho da organização - Alto índice de treinamento e especialização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão do capital fixo da organização - Médio grau de especialização e treinamento da mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento necessário para produção. Baixa qualificação - Baixo índice de investimento em treinamento e capacitação da mão-de-obra.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Fator essencial para participação no mercado - Caracteriza a organização e a cadeia produtiva em que está inserida. - Foco na qualidade de produtos, processos e componentes - Expressa em certificações internacionais de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fator de diferenciação competitivo associado as demandas do consumo - Foco na Qualidade do produto final e matérias-primas com ênfase na inspeção e controle do processo produtivo. - Preocupação média com certificações de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fator de diferenciação competitiva - Foco na qualidade do produto - Baixa preocupação com certificações.

FONTE: Dados secundários da pesquisa referenciados nos Anexo 8, 9 e 10.

Considerando a revisão bibliográfica efetuada neste estudo, supõe-se que as distinções de significados e entendimentos atribuídos aos valores em cada um dos níveis de análise ambiental, deverão estar expressas nos próprios esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Esta relação é apontada em virtude dos esquemas interpretativos estabelecerem cognitivamente esferas de referência e delas retirarem padrões de significados e modos adequados para a ação organizacional.

Assim, tendo em vista a internacionalização das empresas paranaenses, espera-se que organizações cuja referência ambiental seja o contexto nacional, privilegiem as exportações como forma predominante de internacionalização. Já as organizações cujo esquema interpretativo tenha por referência o nível internacional do ambiente deverão interpretar e privilegiar a internacionalização sob os aspectos de multinacionalização e atuação global. No capítulo seguintes estas considerações serão discutidas mais profundamente

Tendo em vista a identificação dos padrões de significados atribuídos aos valores do contexto ambiental em cada nível analítico e apresentados no Quadro 13, procurou-se caracterizá-los de acordo com a faceta da dimensão ambiental ao qual se referem ou seja, técnica ou institucional. Tal como se apontou na revisão bibliográfica, valores que de alguma forma são mensurados de forma econômica, são considerados como pertencentes à faceta técnica. Em contrapartida, valores que exprimem adequação a normas de conduta socialmente valorizadas são consideradas como pertencentes a faceta institucional do ambiente (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Vale ressaltar que a divisão analítica entre ambiente técnico e institucional, não deve ser tomada como mutuamente excludente, uma vez que se trata de facetas de um mesmo ambiente. Neste sentido, alguns valores podem expressar simultaneamente referências às facetas técnica e institucional, sendo, portanto, imbricados. É o caso dos seguintes valores: **competência gerencial, qualidade, cooperação e recursos humanos.**

Já quando se observam valores como: **produto, marketing, modernidade, internet, custo baixo, produtividade e competitividade**, percebe-se que estes expressam aspectos mais fortemente ligado à mensuração econômica da faceta técnica. Por sua vez, valores como: **atuação estratégica, internacionalização e responsabilidade ecológica** se caracterizam mais fortemente como padrões de conduta socialmente valorizados.

Aponta-se que esta trata de uma classificação ampla para os valores do contexto ambiental de forma geral. É possível perceber que, segundo os diferentes níveis ambientais (regional, nacional, internacional), existem diferenças em relação a os valores expressarem mais aspectos técnicos ou institucionais. Em outras palavras, entende-se que determinado valor pode estar mais relacionado a faceta técnica num nível do ambiente (por exemplo internacional), enquanto em outro (por exemplo nacional) expressar mais aspectos institucionais. Ressalta-se que tal classificação serve para reforçar o entendimento de que as ações e estratégias organizacionais refletem não apenas aspectos técnicos do ambiente, mas também, aspectos institucionais de legitimação social.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE II

O presente capítulo dedica-se à descrição e análise dos dados primários da pesquisa, coletados por meio do questionário enviado às indústrias do setor alimentício do Estado do Paraná.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, organizou-se o capítulo em quatro seções. A primeira seção identifica e descreve as estratégias de internacionalização das empresas que compõem a amostra do estudo, definindo, para tanto, agrupamentos de relativa homogeneidade. A segunda seção descreve os recursos predominantes nas organizações em cada um dos agrupamentos, procurando identificar diferenças de recursos entre estes. Na terceira seção, exploram-se os aspectos cognitivos de mediação expressos nos esquemas interpretativos das organizações e no contexto ambiental de referência de cada grupo estratégico. E na quarta seção, promovem-se a discussão e a síntese da análise dos resultados procurando-se responder ao problema fundamental de pesquisa do estudo.

5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Esta seção tem por objetivo identificar e descrever as estratégias de internacionalização das indústrias de alimentos no Estado do Paraná. Mais especificamente, a partir da análise do envolvimento e expansão internacional das empresas amostradas, procurou-se identificar padrões, seqüências e similaridades estratégicas neste processo. Grupos relativamente homogêneos foram identificados, e suas características estratégicas de internacionalização são descritas a seguir.

5.1.1 Caracterização das estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense

Ainda que o processo de internacionalização das organizações apresente

particularidades específicas e, em alguns casos, varie consideravelmente entre as empresas, verificou-se a existência de similaridades e padrões neste processo. Assim, considerando os critérios de análise previamente estabelecidos (ver Seção 3.2.5), três padrões estratégicos amplos de internacionalização foram identificados na amostra.

O primeiro grupo foi denominado **doméstico**, sendo caracterizado pelas empresas que não possuem envolvimento internacional (18 casos). O segundo grupo foi denominado **relutante** e, caracteriza-se pelas empresas que embora apresentem envolvimento internacional evitam ligações externas de maior comprometimento e envolvimento neste processo (14 casos). O terceiro grupo foi denominado **ativo** sendo caracterizado pelas empresas de maior envolvimento e comprometimento internacional na amostra (20 casos).

Nas Tabelas 4 e 5, apresentam-se as distribuições de frequência das ligações externas de saída e entrada respectivamente realizadas pelos três grupos. As ligações externas foram agrupadas em atividades segundo sua natureza e complexidade conforme apontado na Seção 2.1.2 da revisão teórico-empírica. As tabelas apresentam também o teste de qui-quadrado (χ^2) de *Pearson* para as ligações externas de saída e entrada realizadas entre os grupos relutante e ativo. A hipótese testada refere-se à significância das diferenças entre as frequências da realização das ligações externas entre os grupos.

TABELA 4 – FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON.

Atividade/Ligação externa	Grupos			Teste	Sig.
	Doméstico (n=18)	Relutante % (n=14)	Ativo (n=20)	<i>Pearson</i> χ^2	(p)
Continua					
Exploratórias					
Visitou empresas no exterior	0,0%	42,9%	95,0%	11,504	0,001
Visitou feira no exterior	11,1%	28,6%	95,0%	16,605	0,000
Promocionais no Brasil					
Part. rodadas de neg. internacional	0,0%	21,4%	75,0%	9,487	0,002
Part. missão comercial	0,0%	21,4%	70,0%	7,771	0,005

TABELA 4 – FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON

Atividade/Ligação externa	Grupos			Teste	Conclusão
	Doméstico (n=18)	Relutante % (n=14)	Ativo (n=20)	Pearson χ^2	Sig.
					(p)
Promocionais no exterior					
Part. feira com <i>stand</i>	0,0%	14,3%	70,0%	10,261	0,001
Enviou vendedores p/ exterior	0,0%	7,1%	65,0%	11,381	0,001
Propaganda no exterior	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Comerciais Indiretas					
Exportou via <i>trading company</i>	0,0%	38,5%	70,0%	3,927	0,048
Exportou via outro intermediário bras.	0,0%	28,6%	55,0%	2,333	0,127
Exportou via consórcio	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
Comerciais Diretas					
Exportação direta	0,0%	14,3%	80,0%	14,275	0,000
Treinamento					
Enviou fun. p/ treinamento no exterior	0,0%	14,3%	65,0%	8,591	0,003
Contratuais					
Estabeleceu representante no exterior	0,0%	0,0%	65,0%	14,733	0,000
Desenvolveu produto p/ exterior	0,0%	7,1%	50,0%	6,911	0,009
Teve a produção contratada p/ emp. est.	0,0%	7,1%	25,0%	1,807	0,179
Alugou espaço/armazém no exterior	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Licenciou tecnologia p/ exterior	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
Investimento direto					
Estabeleceu escritório de venda	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Adquiriu implantou unidade de produção	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
Estabeleceu franquia/loja própria	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
<i>Joint Venture</i> para und. de produção no exterior	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: O teste χ^2 de Pearson refere-se às distribuições de frequência entre os grupos relutante e ativoTABELA 5 – FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON.

Natureza da ligação/tipo da ligação externa	Grupos			Teste	Continua
	Doméstico (n=18)	Relutante (n=14)	Ativo (n=20)	Pearson χ^2	Sig.
					(p)
Comerciais Indiretas					
Importou máq./equip. via interm. bras.	0,0%	21,4%	45,0%	2,004	0,157
Comerciais Diretas					
Importou máq./equip. diretamente	0,0%	21,4%	55,0%	3,832	0,050
Importou produtos p/ comercialização	0,0%	7,1%	50,0%	6,911	0,009

TABELA 5 – FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA DOS GRUPOS E TESTE χ^2 DE PEARSON.

Natureza da ligação/tipo da ligação externa	Grupos			Teste	Conclusão
	Doméstico (n=18)	Relutante (n=14)	Ativo (n=20)	<i>Pearson</i> χ^2	Sig. (p)
Contratuais					
Cont. produção de empresa no exterior	0,0%	0,0%	10,0%	1,488	0,223
Cont. serviços técnicos de emp. no ext.	0,0%	7,1%	25,0%	1,807	0,179
Firmou contrato de parceria c/ forn. est.	0,0%	0,0%	20,0%	3,173	0,075
Firmou cont. de rep. de emp. estrang.	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
Licenciou tecnologia de emp. estrang.	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396
Contratou desenvolvimento de produto	0,0%	0,0%	25,0%	4,103	0,043
Contratou funcionários no exterior	0,0%	0,0%	25,0%	4,103	0,043
Cont. treinamento de RH no exterior	0,0%	0,0%	20,0%	3,173	0,075
Cont. financiamento/crédito no exterior	0,0%	7,1%	30,0%	2,632	0,105
Investimento Direto					
Recebeu investimentos de emp. est.	0,0%	0,0%	15,0%	2,303	0,129
<i>Joint Venture</i> para criação/aquisição emp. no Brasil	0,0%	0,0%	5,0%	0,721	0,396

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: O teste χ^2 de *Pearson* refere-se às distribuições de frequência entre os grupos relutante e ativo

A partir das Tabelas 4 e 5, pode-se observar que as diferenças entre as ligações externas de entrada e saída dos grupos identificados são significativas para a maior parte das ligações externas realizadas pelas empresas que compõem cada um dos grupos. No caso, pode-se verificar que as empresas do grupo doméstico não realizam ligações externas, empresas do grupo relutante realizam predominantemente atividades comerciais e, empresas do grupo ativo apresentam o maior escopo de atividades internacionais. A seguir as estratégias de internacionalização destes grupos são melhor caracterizadas.

5.1.1.1 Grupo doméstico

O grupo doméstico, como se apontou anteriormente, compreende o grupo de empresas sem envolvimento internacional. Em termos gerais são empresas fundadas no início da década de 80 (vide Tabela 6) e com exceção de visitas a feiras internacionais, este grupo não realizou nenhum outro tipo de ligação externa tanto de saída quanto de entrada. Em outras palavras, verificou-se que a estratégia de atuação

das empresas deste grupo é essencialmente doméstica ou voltada para o mercado interno.

A existência de um grupo sem envolvimento internacional ou que, estrategicamente, possui atuação exclusiva no mercado doméstico, se tornou interessante à medida que serviu como grupo de comparação com os demais. Posteriormente, com base nas variáveis contempladas neste estudo, exploram-se os fatores que poderiam explicar o não envolvimento internacional deste grupo. Por ora, considerando que este grupo não apresenta envolvimento internacional, a atenção será dedicada aos grupos relutante e ativo.

TABELA 6 – IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS DOMÉSTICAS

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
18	23,88	20,18	0,84	17	3	72

FONTE: Dados primários da pesquisa

5.1.1.2 Grupo relutante

O grupo relutante foi constituído pelas empresas que, ao contrário das empresas domésticas, possuem atividades internacionais. Por outro lado, apesar do envolvimento internacional observou-se (vide Tabelas 3 e 4) que este grupo possui viés de baixo comprometimento e envolvimento internacional. Em outras palavras, o envolvimento destas empresas é relutante, uma vez que privilegia ligações externas que se desenvolvem através de empresas intermediárias (*trading companies*, agentes de exportação e importação, entre outros). Além disto, no que tange à complexidade das atividades envolvidas, se limita às ligações externas de natureza comercial. Ou seja, empresas deste grupo não contemplam, com poucas exceções, ligações externas de maior envolvimento e comprometimento como a própria exportação direta, as atividades contratuais e de investimento direto no exterior.

É relevante observar que as organizações do grupo relutante, podem ser assim denominadas pelo fato de também apresentarem poucos eventos internacionais

em seu processo de expansão internacional. Conforme se observa na Tabela 7, o número médio de eventos no processo de internacionalização destas empresas é igual a dois.

TABELA 7 – MÉDIA DE EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DO GRUPO RELUTANTE

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
14	2,14	0,86	0,40	2	1	4

FONTE: Dados primários da pesquisa

A observação mais cuidadosa das empresas que compõem o grupo relutante²², evidencia que, no que tange à direção da internacionalização, as empresas relutantes poderiam ser subdividas segundo a direção estratégica de internacionalização adotada ou seja, saída ou entrada. No caso, observa-se a existência de um subgrupo que predominantemente focaliza as atividades comerciais na direção de saída e outro, com foco nas ligações comerciais, de entrada. As características distintas entre estes subgrupos são evidenciadas na Tabela 8.

A partir das distribuições de frequência apresentadas na Tabela 8, pode-se observar que as diferenças entre os subgrupos hipoteticamente denominados relutante-importador e relutante-exportador são significativas ao nível de significância 0,05 para as atividades comerciais indiretas (destacadas na tabela).

Embora as atividades comerciais indiretas sejam predominantes e genericamente constituam característica principal do grupo relutante, a observação precedente aponta algumas distinções interessantes no que diz respeito à estratégia de internacionalização expressa nas ligações internacionais destes subgrupos.

Observa-se que as empresas do subgrupo relutante exportador privilegiam as ligações comerciais indiretas de saída, enquanto as do subgrupo relutante importador as comerciais indiretas de entrada. Tal observação sugere que estes subgrupos apresentam lógicas estratégicas distintas relativas a internacionalização. A observação

²² Vide classificação geral das empresas relutantes no Anexo 5.

atenta das ligações externas mais frequentes nestes subgrupos revela ainda mais claramente a lógica estratégica de internacionalização subjacente a cada um.

TABELA 8 – FREQUÊNCIAS RELATIVAS DAS LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA E ENTRADA DOS SUBGRUPOS DE EMPRESAS RELUTANTES E TESTE MANN-WHITNEY

Natureza da ligação/tipo da ligação externa	Subgrupos Relutantes		Teste	Sig
	Relutante importador (n=6)	Relutante exportador (n=8)	Mann-Whitney	(p)
LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA				
Exploratórias				
Visitou empresas do ramo no exterior	50,0%	37,5%	21,000	0,652
Visitou feira no exterior	16,7%	37,5%	19,000	0,411
Promocionais no Brasil				
Part. rodadas de neg. internacional	16,7%	25,0%	22,000	0,717
Part. missão comercial	0,0%	37,5%	15,000	0,103
Promocionais no exterior				
Part. feira com <i>stand</i>	0,0%	25,0%	18,000	0,202
Enviou vendedores p/ exterior	0,0%	12,1%	21,000	0,386
Comerciais indiretas				
Exportou via <i>trading company</i>	0,0%	62,5%	9,000	0,020
Exportou via outro intermediário bras.	0,0%	50,0%	12,000	0,048
Comerciais diretas				
Exportação direta	0,0%	25,0%	18,000	0,202
Treinamento				
Enviou fun. p/ treinamento no exterior	33,3%	0,0%	16,000	0,089
Contratuais				
Teve a produção contratada	16,7%	0,0%	20,000	0,248
Desenvolveu produto p/ exterior	16,7%	0,0%	20,000	0,248
LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA				
Comerciais indiretas				
Importou máq/equip. via int. brasileiro	50,0%	0,0%	12,000	0,030
Comerciais diretas				
Importou máq/equip. diretamente	33,3%	12,5%	19,000	0,365
Importou produtos p/ comercialização	16,7%	0,0%	20,000	0,248
Contratuais				
Contratou serviços técnicos no ext.	0,0%	12,5%	21,000	0,386
Contratou finan./crédito no exterior	16,7%	0,0%	20,000	0,248

FONTE: Dados primários da pesquisa

O subgrupo relutante-importador, cuja ligação externa característica é a

importação de máquinas e equipamentos, apresenta também expressiva frequência de atividades de saída exploratórias e de treinamento. No caso, entende-se que a visita a empresas e feiras no exterior (atividades de saída exploratórias), normalmente realizadas nos primeiros eventos da internacionalização destas empresas, funcionam como fontes de conhecimento e atualização tecnológica que eventualmente acabam provocando as futuras importações. Conseqüentemente, o envio de funcionários para treinamento no exterior, realizado em eventos posteriores à importação, justifica-se face às necessidades de treinamento técnico e operacional posterior à importação efetuada²³. Sob tais considerações entende-se que neste subgrupo a adaptação e adequação tecnológica compreende o fator fundamental para internacionalização.

Por outro lado, quando se observa a frequência das ligações externas das empresas do subgrupo relutante-exportador fica evidente que estas focalizam as exportações via *trading companies* e outros agentes comerciais brasileiros. Ao mesmo tempo, as exportadoras relutantes tendem à maior utilização de atividades promocionais como forma de suporte e apoio às suas atividades comerciais. Logo, percebe-se que a lógica de internacionalização deste subgrupo se distingue da lógica de internacionalização dos importadores relutantes.

Para as exportadoras relutantes o mercado externo e por conseqüência a internacionalização se estabelece como uma oportunidade comercial interessante à medida que as condições econômicas do contexto ambiental também se apresentam satisfatórias. Neste sentido empresas deste subgrupo chegam a comprometer percentuais significativos de sua produção para o mercado externo. Esta observação é mais evidente ao se considerar a Tabela 9.

Verifica-se que em 2003 o volume de exportações sobre as vendas totais deste subgrupo é substancialmente variável (coeficiente de variação = 2,03), e

²³ Na classificação das empresas relutantes, é possível verificar que as duas empresas que enviaram funcionários para treinamento no exterior o fizeram após respectivas importações de máquinas ou equipamentos.

compreende desde empresas que não exportaram nada até empresas cujas exportações representaram 90% das vendas totais. A amplitude do percentual da produção destinado ao mercado externo indica a vinculação do envolvimento internacional destas empresas à favorabilidade do contexto ambiental. Assim, à medida que o ambiente se altera ou melhor, deixa de ser favorável, elas podem rapidamente redirecionar sua produção para o mercado doméstico tendo em vista o baixo nível de envolvimento e comprometimento com o mercado externo.

TABELA 9 – PERCENTUAL EXPORTADO SOBRE VENDAS TOTAIS EM 2003 DO SUBGRUPO EXPORTADOR RELUTANTE

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
8	15,37	31,32	2,03	1,5	0	90

FONTE: Dados primários da pesquisa

Embora se verifiquem tais distinções no grupo relutante, considerando o tamanho da amostra envolvida neste estudo, optou-se por trabalhar o grupo de forma conjunta para comparações com os demais grupos. Ou seja, ainda que se tenha percebido que grupo relutante comporte organizações que poderiam ser melhor classificadas num dos extremos da direção estratégica da internacionalização (entrada/saída), face às limitações estatísticas inerentes a este estudo, tal divisão não será promovida. Sugere-se que estudos futuros possam trabalhar a divisão deste grupo em duas categorias de estratégias de internacionalização distintas.

Uma vez estabelecidas as características e diferenças a respeito da direção, natureza e complexidade das ligações externas do grupo relutante, fazem-se importantes algumas considerações sobre o tempo ou período envolvido no processo de internacionalização deste grupo.

TABELA 10 – IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS RELUTANTES

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
14	16,28	12,34	0,75	13,5	2	48

FONTE: Dados primários da pesquisa

Em média, as empresas relutantes foram fundadas em meados da década de

80; entretanto, conforme Tabela 10, verifica-se que a variação de idade das empresas deste grupo é substancialmente alta, ou seja, em termos de idade o grupo relutante é significativamente heterogêneo.

Já a partir da Tabela 11, verifica-se que o intervalo médio entre a fundação das empresas relutantes e a realização da primeira ligação externa é de 11,4 anos.

TABELA 11 – MÉDIA DO INTERVALO PARA INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (EVENTO 1) DO GRUPO RELUTANTE

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
13	11,46	10,41	0,90	8	0	34

FONTE: Dados primários da pesquisa

Ao se considerar o ano de fundação das empresas relutantes e o ano de realização da primeira ligação externa realizada pelas mesmas, verifica-se que nenhuma destas ligações ocorreu antes da abertura comercial promovida pelo governo Collor em 1990 (vide características do período na seção 4.2.1)²⁴. Em outras palavras, considerando que o contexto ambiental nacional sofreu significativas mudanças na década de 90, aponta-se que tais mudanças, em que pese a maior abertura comercial, ampliaram as possibilidades de internacionalização das indústrias de alimentos. Tal constatação fornece indícios de que as mudanças ambientais verificadas se constituem em elementos fundamentais para se entender a internacionalização das indústrias de alimentos paranaenses.

A relação ambiente e internacionalização será aprofundada no decorrer deste estudo.

5.1.1.3 Grupo ativo

As empresas deste grupo são denominadas ativas pelo fato de apresentarem ligações externas de maior envolvimento e comprometimento que o grupo relutante, e

²⁴ Esta afirmação pode ser comprovada ao se observar a organização das ligações externas das empresas deste grupo a partir da data de fundação das mesmas no Anexo 5.

neste sentido também apresentarem maior nível de atividades e eventos relacionados a expansão internacional.

De forma geral, trata-se de uma classificação ampla e, como se poderá perceber, podem ser verificadas algumas distinções e nuances entre as empresas que compõem o grupo. Por outro lado, ao considerar que a construção de agrupamentos mais homogêneos poderia comprometer os testes estatísticos face ao pequeno número de empresas na amostra, optou-se por tratar estas empresas num grupo único e assim evidenciar aspectos estratégicos genéricos da internacionalização das empresas que compõem o grupo. Distinções particulares são apontadas ao longo da apresentação.

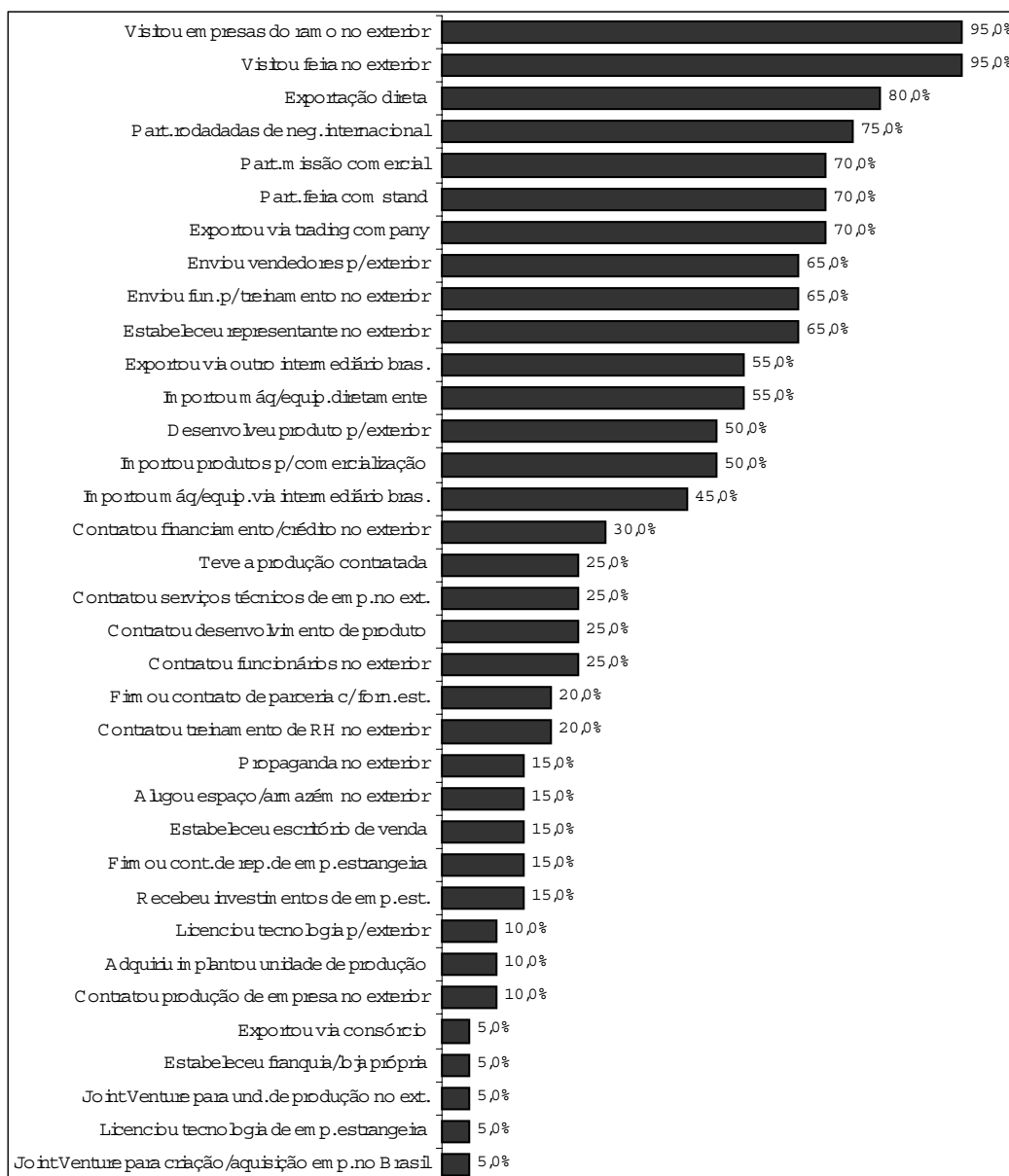
No Gráfico 4, evidenciam-se as ligações mais frequentes do grupo ativo. No caso verifica-se que o escopo de ligações externas é significativamente mais amplo que o do grupo relutante. Ressalta-se ainda no Gráfico 4 um conjunto de ligações externas substancialmente frequentes para as empresas deste grupo. No caso, iluminam-se as ligações externas com maior frequência na seguinte ordem:

- a) atividades exploratórias (visita a feiras e empresas no exterior);
- b) atividades comerciais diretas (exportação direta);
- c) atividades promocionais no Brasil (participação em rodadas de negócio);
- d) atividades promocionais no exterior e comerciais indiretas (participação em missão comercial, feiras com *stand* e exportação via *trading company*);
- e) atividades promocionais no exterior, de treinamento e contratuais (envio de vendedores, envio de funcionários para treinamento e estabelecimento de representantes no exterior).

As observações anteriores sugerem pelo menos duas características gerais do grupo ativo. Em primeiro lugar, apontam a direção estratégica da internacionalização ou seja, ligações externas predominantemente de saída. Em segundo lugar, evidenciam a estratégia de entrada ou **modo de entrada** no mercado externo predominante no grupo, no caso a **exportação direta** apoiada por diversas atividades promocionais

como o envio de vendedores ao exterior, participação em feiras, missões comerciais, estabelecimento de contratos de representação, entre outros.

GRÁFICO 4 – LIGAÇÕES EXTERNAS MAIS FREQUENTES: GRUPO ATIVO



FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Percentual sobre 20 casos.

Vale ressaltar que ao se apontar a exportação direta enquanto modo predominante de acesso ou entrada no mercado exterior, não necessariamente se entende que isto seja unanimidade no grupo. Como observa-se no próprio Gráfico 4, há empresas com unidades de produção no exterior (IDE) ou ainda que estabeleceram

joint ventures com empresas estrangeiras e, neste sentido devem exprimir lógicas estratégicas de acesso no mercado externo distintas da predominante no grupo ativo. Especificamente é possível que a perspectiva estratégica de internacionalização destas empresas esteja mais fortemente vinculada a lógica de multinacionalização²⁵ do que simplesmente à estratégia comercial de saída predominante no grupo ativo.

Continuando a caracterização do processo de internacionalização do grupo ativo, verificou-se que, ao contrário do grupo relutante, cujas ligações externas são realizadas em média em dois eventos internacionalizantes, as empresas do grupo ativo apresentam número médio de eventos internacionalizantes maior (vide Tabela 12).

TABELA 12 – MÉDIA DE EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DO GRUPO ATIVO

Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo
20	6,75	2,95	0,43	6,5	2	12

FONTE: Dados primários da pesquisa

Esta constatação anterior sugere que à medida que as empresas do grupo ativo ampliam o número de eventos internacionais, também ampliam o envolvimento e o comprometimento internacional. Tal observação aponta para a hipótese de um processo estratégico de internacionalização que se desenvolve de forma gradual.

Ao se resgatarm os pressupostos teóricos de internacionalização, ressalta-se que são neste sentido (internacionalização gradual/seqüencial) as predições de grande parte da literatura de internacionalização apresentada (vide Seção 2.1.1).

Com o objetivo de detectar padrões, similaridades ou seqüências nas estratégias de internacionalização do grupo ativo procurou-se verificar a distribuição de freqüência das principais ligações externas do grupo ao longo dos eventos internacionais realizados. Neste sentido, promoveu-se a tabulação cruzada entre as ligações externas das empresas agrupadas em 8 conjuntos de atividades internacionais

²⁵ Ao se observar os dados das empresas do grupo ativo no Anexo 5, verificam-se três empresas que realizaram IDE ou *joint venture* e que, possivelmente, apresentam estratégias diversas do grupo ativo.

com os sete eventos iniciais da internacionalização destas empresas. É importante notar que cada subconjunto de atividades internacionais expressa níveis diferentes de complexidade e comprometimento internacional. Na Tabela 13, apresentam-se os resultados desta tabulação.

TABELA 13 – EVENTOS E ATIVIDADES INTERNACIONAIS DO GRUPO ATIVO

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

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Os percentuais representam as atividades internacionais e eventos observadas em 15 empresas²⁶.

A partir da Tabela 13, pode-se perceber que atividades mais simples, de menor comprometimento e envolvimento como as exploratórias, comerciais indiretas de entrada e saída, comerciais diretas de entrada e promocionais realizadas no Brasil acontecem predominantemente nos primeiros eventos do processo de internacionalização. Esta constatação é mais evidente quando se observa a coluna destacada na qual se apresenta o somatório das freqüências das atividades nos três primeiros eventos internacionalizantes realizados. Considerando ainda a coluna destacada, observa-se que atividades de maior complexidade e que de certa forma implicam em maior comprometimento com a internacionalização acontecem com maior freqüência a partir do terceiro evento internacional.

²⁶ Os dados das outras cinco empresas que formam o grupo não estavam completos e foram excluídos desta análise.

Das observações anteriores, dois aspectos relacionados à estratégia de internacionalização do grupo ativo se fazem relevantes. Em primeiro lugar aponta-se para o conjunto das cinco atividades internacionais listadas em primeiro lugar na Tabela 13. Em outras palavras, estas atividades representam pontos de partida da internacionalização destas empresas. Neste sentido é importante destacar o papel das atividades exploratórias como as visitas a feiras e empresas no exterior em que 70% das observações são verificadas até o segundo evento.

Em segundo lugar, constata-se que a estratégia de internacionalização das empresas deste grupo se desenvolve de forma gradual, e neste sentido vai ao encontro às expectativas teóricas da literatura de internacionalização principalmente as de natureza comportamental. Verifica-se que nos primeiros eventos as empresas deste grupo realizam ligações externas de menor risco e envolvimento como por exemplo as atividades comerciais indiretas. À medida que a internacionalização se desenvolve, as empresas passam a contemplar a realização de atividades mais complexas e de maior comprometimento como é o caso por exemplo das atividades comerciais diretas, contratuais e promocionais no exterior.

Ao se observar a data de fundação das empresas do grupo ativo e, a partir desta, se calcular o tempo ou intervalo de tempo até a data da primeira ligação externa realizada pela empresa, percebeu-se a existência de dois subgrupos dentro do grupo ativo. Na representação ramo-e-folha constante no Gráfico 5 verifica-se esta distinção com maior clareza.

Como se pode observar no Gráfico 5, sete empresas apresentaram intervalo de tempo entre a data de fundação e a data da primeira ligação externa inferior a cinco anos. Esta constatação levantou o questionamento sobre o porquê de estas empresas terem se internacionalizado de forma mais rápida que a maioria das empresas que formam o grupo. Ou ainda que fator poderia estar influenciando a maior velocidade na internacionalização destas empresas? A fim de aprofundar esta análise procedeu-se à realização de alguns testes estatísticos.

GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO RAMO-E-FOLHA PARA INTERVALO INICIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Frequência	Ramo . Folha
7,00	0 . 1233444
1,00	0 . 8
1,00	1 . 3
2,00	1 . 67
6,00	2 . 000244
1,00	2 . 6
1,00	3 . 4
Amplitude do ramo: 10,00	
Cada folha: 1 caso(s)	

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Distribuição para 19 observações

Na Tabela 14, apresenta-se a diferença das médias do intervalo de tempo em anos entre a fundação e a primeira ligação externa dos subgrupos hipoteticamente denominados subgrupo A e subgrupo B, sendo o primeiro de intervalo inicial para a primeira ligação externa da internacionalização menor e o segundo maior.

A partir do teste não paramétrico *Mann-Whitney U*, observa-se que as diferenças no intervalo inicial de internacionalização entre os subgrupos são significativas ao nível 0,01 com $p = 0,000$.

TABELA 14 – MÉDIA DO INTERVALO (EM ANOS) PARA INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (EVENTO 1) PARA OS SUBGRUPOS ATIVOS A E B

Subgrupo	Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo	Teste
A	7	3	1,15	0,38	3	1	4	<i>Mann-Whitney U</i> = 0,000 p = 0,000
B	12	20,4	6,63	0,32	20,4	8	34	

FONTE: Dados primários da pesquisa

Uma vez que se detectaram diferenças significativas no intervalo inicial da internacionalização dos subgrupos A e B, procurou-se verificar se este padrão ou tendência para a internacionalização mais rápida do subgrupo A se mantinha para os eventos internacionalizantes subseqüentes. Ou seja, especulou-se se, uma vez iniciado o processo de internacionalização, os subgrupos continuariam apresentando diferenças significativas no que diz respeito à velocidade de internacionalização.

TABELA 15 – MÉDIA DO INTERVALO DE TEMPO ENTRE OS EVENTOS INTERNACIONALIZANTES DOS SUBGRUPOS ATIVOS

Eventos	Média dos subgrupos ativos		Teste	Sig
	A (n=7)	B (n=12)	<i>Mann Whitney U</i>	(p)
Evento 2	2,2	4,2	21,00	0,070
Evento 3	1,5	5,5	9,00	0,033
Evento 4	1,3	2,4	12,50	0,117
Evento 5	1,6	2,1	11,50	0,219
Evento 6	2,0	1,8	9,00	0,290
Evento 7	4,5	1,4	0,00	0,012

FONTE: Dados primários da pesquisa

Utilizando o teste não paramétrico *Mann-Whitney U*, para duas amostras independentes, testou-se a hipótese de as médias de intervalo de tempo entre do segundo e o sétimo eventos serem diferentes. Considerando os resultados do teste efetuado e apresentados na Tabela 15, verifica-se que as diferenças entre as médias do intervalo de tempo entre os eventos são significantes ao nível 0,05 apenas para o terceiro evento ($p=0,03$) e sétimo evento ($p=0,01$), sendo este último já menor para o subgrupo B. Assim, embora se verifique que as médias de tempo sejam maiores para o subgrupo B nos primeiros dois eventos, a partir do terceiro evento estas se tornam muito similares as do subgrupo A. Inclusive percebe-se uma tendência para o subgrupo B apresentar médias menores a partir do sexto evento. Logo entende-se que uma vez iniciada a internacionalização, as diferenças estratégicas no que diz respeito ao tempo entre os eventos internacionalizantes de ambos os subgrupos não se constituem em fatores relevantes ou distintivos entre os subgrupos, ou seja, as diferenças de tempo entre os eventos de internacionalização dos subgrupos A e B deixam de ser significativas uma vez iniciado o processo de internacionalização. Por outro lado, permanece relevante a explicação para a diferença no período de tempo entre a fundação da empresa e a sua **primeira ligação externa** (diferença significativa entre os subgrupos).

A explicação para as diferenças encontradas no intervalo de tempo inicial de internacionalização dos subgrupos A e B apóia-se na data de fundação destas empresas, ou seja, as empresas do subgrupo B são significativamente mais velhas que

as empresas do subgrupo A, uma vez que todas possuem datas de fundação anterior a 1980. Em contrapartida, as empresas do subgrupo B, com exceção de duas empresas, têm data de fundação posterior a 1990. Conforme observa-se na Tabela 16 a diferença de idade entre estes dois grupos é significativa ao nível 0,01 com $p = 0,004$ sob o teste não paramétrico *Mann-Whitney U* (8,000).

TABELA 16 – IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS DOS SUBGRUPOS ATIVOS A E B

Subgrupo	Nr. Casos	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mediana	Mínimo	Máximo	Teste
A	7	15,8	13,8	0,87	11	3	36	<i>Mann-Whitney U</i> = 8,000 p = 0,004
B	12	36,5	7,4	0,20	38	24	51	

FONTE: Dados primários da pesquisa

As constatações precedentes apontam mais uma vez para a influência do contexto ambiental sobre as empresas do grupo ativo assim como também foi verificada sobre as empresas do grupo relutante.

Enquanto no **grupo relutante** nenhuma empresa realizou ligações externas até 1990, época em que o contexto ambiental se tornou significativamente mais favorável ao comércio exterior, algumas empresas do **grupo ativo** realizaram ligações externas antes desta data. Entretanto, quando se observa mais de perto a natureza destas ligações, verifica-se que são predominantemente exploratórias (4 observações), de importação direta (2 observações), de importação indireta (1 observação) e exportação indireta (1 observação). Em outras palavras, verifica-se que tais ligações são de natureza simples e de menor envolvimento. Ligações externas de maior comprometimento internacional, que sobretudo caracterizam o grupo ativo, só vieram a ocorrer com substancial freqüência após a abertura comercial de 1990, em que pese a maior favorabilidade ambiental para a internacionalização.

Entende-se que as empresas fundadas a partir de 1990 se depararam com um contexto ambiental favorável à internacionalização, com reduzidas pressões regulativas governamentais sobre este processo e, além disto, imersas num contexto substancialmente mais competitivo face à entrada de concorrentes estrangeiros. Daí

justifica-se a maior velocidade constatada para o início da internacionalização.

Em contrapartida, as empresas com fundação anterior a 1990 desenvolveram-se sob o contexto ambiental caracterizado pelo protecionismo, regulações ao comércio internacional, elevando grau de burocratização e escassa infraestrutura de apoio ao comércio internacional. Neste sentido, também se justifica a partir deste contexto ambiental o intervalo de tempo maior que estas empresas (subgrupo B) apresentam para iniciar o processo de internacionalização. Por outro lado, uma vez iniciado o processo de envolvimento internacional, as diferenças relativas ao tempo entre os eventos de internacionalização entre estes subgrupos desaparece.

5.1.3 Resultados da análise preliminar da internacionalização das indústrias de alimentos paranaenses

Uma vez caracterizados os grupos estratégicos, pelo menos no que diz respeito aos aspectos relacionados à internacionalização, resumem-se no Quadro 14 as principais características relacionadas a internacionalização dos grupos identificados.

A análise das ligações externas das empresas que compuseram a amostra deste estudo evidenciou importantes constatações sobre a internacionalização das indústrias do setor alimentício no Estado do Paraná.

Em primeiro lugar verificou-se a existência de três grupos estratégicos relativamente homogêneos em relação ao processo de internacionalização. O primeiro é composto por empresas sem envolvimento internacional e com foco no mercado doméstico. O segundo, com estratégia internacional de natureza relutante, caracteriza-se por aproveitar oportunidades do mercado internacional via ligações e atividades externas de natureza comercial indireta e pouco comprometimento neste processo. O terceiro grupo, apresenta processo de internacionalização ativo com foco nas exportações diretas apoiadas por atividades promocionais e maior comprometimento

com o mercado internacional.

QUADRO 14 – RESUMO DAS CARACTERÍSTAS ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS GRUPOS: DOMÉSTICO, RELUTANTE E ATIVO.

Dimensões de análise	Grupos		
	Doméstico	Relutante	Ativo
Atividade internacional	- Não	- Sim	- Sim
Envolvimento internacional	- Não verificado	- Baixo	- Médio a alto
Comprometimento internacional	- Não verificado	- Baixo	- Médio a alto
Escopo de atividades internacionais	- Não verificado	- Baixo. Predominam atividades comerciais indiretas	- Médio a alto. Predominam atividades comerciais diretas de saída, promocionais e algumas contratuais
Direção de internacionalização predominante	- Não verificado	- Entrada ou saída conforme subgrupos relutante importador ou relutante exportador	- Saída
Modo de entrada predominante	- Não verificado	- Comercial indireta. Ênfase na importação ou exportação via intermediários brasileiros	- Comercial direto. Ênfase na exportação direta apoiada por atividades promocionais no Brasil e no exterior
Nº médio de eventos internacionalizantes desde a fundação	- Não verificado	- Dois	- Seis
Forma predominante de internacionalização	- Não verificado	- Não verificado dado o baixo número de eventos internacionais	- Internacionalização gradual. Não foi verificado seqüência de ligações externas neste processo

FONTE: Dados primários da pesquisa

Em segundo lugar, observou-se que o processo de internacionalização das empresas com maior envolvimento e comprometimento internacional (grupo ativo) desenvolve-se com perspectiva estratégica gradual na qual num primeiro momento são realizadas ligações externas de menor custo e risco para, a partir destas, se desenvolverem ligações de maior custo, risco e comprometimento internacional. Esta constatação vem de alguma forma corroborar as expectativas teóricas de grande parte da literatura teórica em internacionalização, principalmente as de natureza comportamental. Ainda neste sentido, embora se tenha verificado um ponto

substancialmente comum para o início da internacionalização, no caso as atividades exploratórias, obtiveram-se poucas evidências sobre uma seqüência predeterminada de ligações externas no decorrer do progresso internacional das empresas. Em outras palavras, ao efetivar eventos internacionais, as empresas combinam diversos tipos de ligações externas sendo em alguns casos enfatizadas as ligações externas de entrada, e em outros partindo-se diretamente para ligações externas de saída. Esta constatação sugere que, embora a internacionalização se desenvolva de forma gradual, variações na combinação de ligações externas ocorrem.

A terceira constatação importante da análise aponta a concentração estratégica da internacionalização nas atividades comerciais. No caso, tanto o grupo relutante, quanto o ativo enfatizam modos comerciais de internacionalização em que predominam a exportação e a importação. As atividades contratuais, de investimento direto ainda que ocorram, são raras. É o caso por exemplo dos acordos de licenciamento de tecnologia, *joint ventures* e unidades de produção no exterior.

Em quarto lugar, verifica-se que não é comum no setor o desenvolvimento de atividades internacionais de natureza cooperativa como, por exemplo, consórcios de exportação.

Finalmente, a análise e caracterização das estratégias de internacionalização das indústrias de alimentos paranaenses evidenciou a importância do contexto ambiental, suas pressões, influências e características, para o entendimento deste processo. No caso, observa-se que até 1990, as pressões regulativas do Estado sobre o comércio exterior restringiram tanto o acesso, como o desenvolvimento internacional das empresas. Empresas com data de fundação anterior a 1990, apresentam baixo ou nenhum envolvimento internacional até este ano. Neste sentido, caso se realizasse um estudo como este, antes de 1990, menos de 10 % das empresas amostradas teria algum

tipo de envolvimento internacional efetivo²⁷. Por outro lado, verificou-se que empresas fundadas a partir de 1990 se engajam ou iniciam o processo de internacionalização mais cedo. Em outras palavras, estas constatações deixam transparecer que as mudanças e características ambientais tiveram papel fundamental na internacionalização das organizações em estudo. Por outro lado, se as mudanças e pressões ambientais que favoreceram a internacionalização atuaram indistintamente sobre todas as organizações do setor alimentício, pergunta-se: por que algumas empresas não se internacionalizaram e apresentam estratégia de atuação exclusivamente para o mercado doméstico?

A seguir, exploram-se os recursos organizacionais de cada um dos grupos estratégicos identificados com o propósito de ampliar os entendimentos e explicações sobre os aspectos envolvidos no processo de internacionalização.

5.2 RECURSOS FINANCEIROS, FÍSICOS, HUMANOS E ORGANIZACIONAIS

A caracterização dos recursos disponíveis nas indústrias de alimentos amostradas neste estudo, desenvolve-se a partir dos três grupos estratégicos de internacionalização. Tal desenvolvimento justifica-se à medida que se procurou identificar e caracterizar recursos que de alguma forma fossem distintos ou específicos a cada um dos grupos. Neste sentido procurou-se observar de que forma os recursos organizacionais pressionam e contribuem para explicar a lógica estratégica de internacionalização das empresas em estudo.

5.2.1 Descrição dos recursos dos grupos

Considerando o referencial teórico em recursos organizacionais

²⁷ Conforme se observa no Anexo 5 apenas quatro empresas da amostra informaram ter realizado atividade comercial internacional antes de 1990.

desenvolvido na Seção 2.4, quatro categorias de recursos foram contemplados na coleta dos dados primários a saber: financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

No Quadro 15, apresentam-se as quatro categorias de recursos contemplados e seus respectivos indicadores. Vale destacar que os indicadores em si não se constituem nos recursos da organização, apenas apontam atributos organizacionais que sugerem ou focalizam recursos, capacidades ou competências estrategicamente relevantes e distintivas, não necessariamente sustentáveis, para as organizações em análise.

QUADRO 15 – CATEGORIA DE RECURSOS, INDICADORES E QUESTÕES RELACIONADAS

Categoria de Recursos	Indicadores	Questão
Financeiros	- Faturamento bruto anual da empresa	- 56
	- Crescimento médio do volume de produção da empresa nos últimos três anos	- 57
	- Necessidade de recorrer ao capital de terceiros para financiar produção e fluxo de caixa	- 58
	- Acesso a linha de crédito governamental para desenvolvimento (PROEX, BNDES, APEX, entre outras).	- 59
Físicos	- Idade média das máquinas e equipamentos de produção	- 60
	- Capacidade de produção instalada para o principal produto da empresa	- 61
	- Capacidade de produção do produto principal sobre número de empregados	- 61 e 3
	- Nível de operação da capacidade de produção instalada.	- 62
Humanos	- Número de dirigentes ou responsáveis pelas decisões estratégicas	- 63
	- Tempo médio de atuação dos dirigentes na indústria de alimentos	- 64
	- Grau médio de escolaridade dos dirigentes	- 65
	- Experiência em negócios internacionais	- 66
	- Fluência em língua estrangeira antes de fundar/juntar-se a empresa.	- 67
Organizacionais	- Porte da empresa	- 3
	- Idade da empresa	- 2
	- Inovação em produtos	- 68
	- Percentual do faturamento para investimentos em <i>marketing</i> , divulgação e promoção	- 69
	- Predisposição ao risco	- 70
	- Relevância do mercado externo	- 71
	- Relacionamento com elementos da cadeia produtiva.	- 72

FONTE: Dados primários da pesquisa

5.2.1.1 Recursos financeiros

Tal como se apresentou no Quadro 15, quatro indicadores foram utilizados para caracterizar os recursos financeiros das empresas, são eles: a) faturamento bruto; b) crescimento médio do volume de produção; c) necessidade de capital de terceiros para financiar produção e fluxo de caixa; e d) acesso a linhas de crédito governamental para o desenvolvimento.

Na Tabela 17, apresentam-se os valores da média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação para cada um dos indicadores da categoria de recursos financeiros. Além disto são apresentados na mesma tabela os resultados dos testes não paramétricos utilizados para verificar as diferenças entre as médias dos indicadores de recursos financeiros entre os grupos.

TABELA 17 – RECURSOS FINANCEIROS DOS GRUPOS DOMÉSTICO, RELUTANTE E ATIVO

Indicadores de recursos financeiros		Grupos			Teste realizado	Valor K-W	Sig. (p)
		Doméstico	Relutante	Ativo			
Faturamento bruto (em milhões de Reais)	n =	15	14	17	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 12,841$	0,002
	média =	14,83	26,94	255,81			
	mediana =	3	11	59			
	dp =	24,80	41,15	357,63			
	cv =	1,67	1,52	1,39			
Percentual médio de crescimento do volume de produção nos últimos três anos	n =	15	14	17	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 3,114$	0,211
	média =	12,13%	55,92%	19,79%			
	mediana =	5	22,50	11			
	dp =	15,97	104	17,90			
	cv =	1,31	1,86	1,62			
Necessidade de capital de terceiros (1 = nunca; 7 = sempre)	n =	15	14	17	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 2,589$	0,274
	média =	4	4,71	4,82			
	mediana =	5	5	5			
	dp =	1,89	2,05	1,81			
	cv =	0,37	0,41	0,36			
Acessou linha de crédito governamental para desenvolvimento.	n =	17	13	19	<i>Pearson</i>	$\chi^2 = 15,201$	0,001
freqüência =	5,9% (1)	53,8% (7)	68,4% (13)				

FONTE: Dados primários da pesquisa.

Observa-se na Tabela 17 que, dos quatro indicadores considerados, dois apresentam diferenças significativas ao nível 0,01 entre os grupos, são eles:

faturamento bruto e acesso a linhas de crédito governamental para desenvolvimento.

O faturamento bruto, mesmo que ofereça poucas informações sobre a saúde financeira da empresa, é muitas vezes utilizado para se referir ou delimitar o porte das empresas. Nesta direção, este indicador, além de delimitar tratamento legal e tributário diferenciados segundo o volume faturado, sugere que o próprio fato da movimentação de recursos financeiros mais volumosos distingue o tratamento de bancos comerciais, agentes financeiros entre outros, às empresas deste grupo. É possível que o maior faturamento bruto das empresas do grupo ativo indique o desenvolvimento da capacidade destas em gerir e administrar recursos financeiros mais volumosos.

Na Tabela 17, observa-se ainda que as empresas com envolvimento internacional (relutantes e ativas) têm maior frequência de acesso a linhas especiais de crédito e financiamento governamentais. Entende-se que a maior frequência de acesso a estas linhas de crédito e financiamento se vincule à maior capacidade ou habilidade destas empresas em adquirir e acessar capitais financeiros. Nesta direção, empresas do grupo relutante e ativo apresentam significativamente maior capacidade de adquirir ou acessar capitais financeiros.

No que tange ao crescimento do volume de produção nos últimos três anos que, em outras palavras, fornece indícios do crescimento nas vendas, não se verificaram diferenças significativas ($p = 0,211$). O grupo relutante apresenta a maior taxa de crescimento no volume de produção; por outro lado, verifica-se em ambos os grupos alto índice de variação nesta média. De certa forma a variação neste índice compromete a identificação de diferenças significativas entre os grupos.

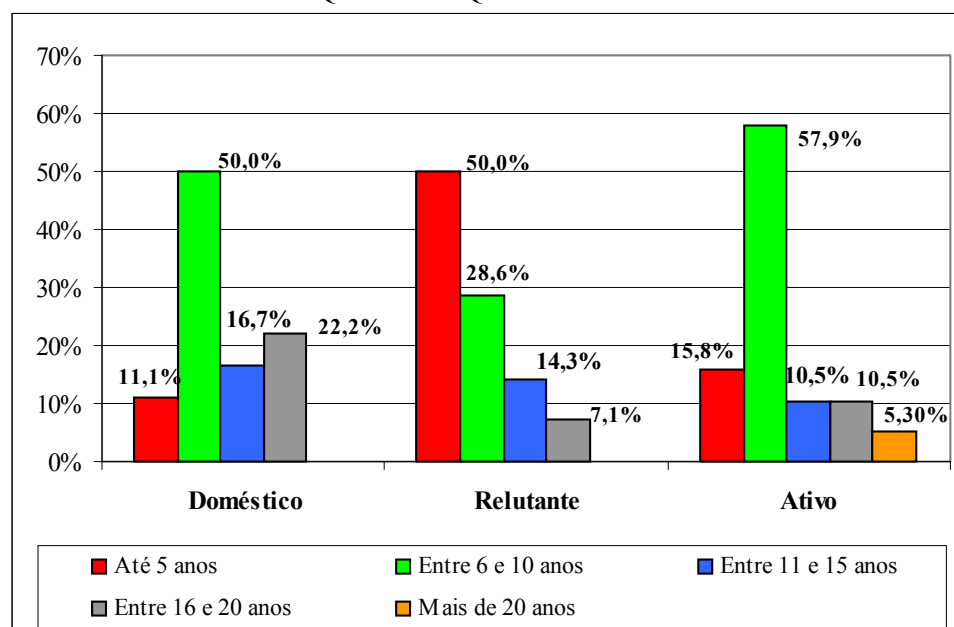
Quanto à utilização de capital de terceiros para o financiamento da produção e fluxo de caixa, verifica-se que ambos os grupos tendem a se posicionar na parte central da escala (*Likert* de 7 pontos) indicando que frequentemente fazem uso deste artifício. Embora as médias deste indicador apresentem diferenças, a mediana dos três grupos são idênticas. Posteriormente, retornar-se-á para discutir os impactos destes recursos na estratégias de internacionalização.

5.2.1.2 Recursos físicos

Seguindo a mesma lógica de apresentação anterior, são apresentados a seguir os indicadores relacionados aos recursos físicos da organização. Quatro indicadores são contemplados: a) idade média das máquinas e equipamentos; b) capacidade de produção do principal produto; c) proporção entre o número de empregados da empresa e a capacidade de produção do principal produto; e d) ociosidade.

No Gráfico 6, apresentam-se os percentuais de frequência da média de idade das máquinas e equipamentos de cada grupo.

GRÁFICO 6 – IDADE MÉDIA DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DOS GRUPOS



FONTE: Dados primários da pesquisa

Como se pode observar, a maioria das empresas de cada grupo apontou que suas máquinas e equipamentos têm 10 anos ou menos. Destaca-se que as empresas do grupo relutante são as que têm máquinas e equipamentos mais novos ou seja, para 50% das empresas deste grupo, a idade média é de até cinco anos. Ao mesmo tempo é interessante notar que as empresas do grupo doméstico são as que apresentam a maior frequência relativa de máquinas e equipamentos entre 16 e 20 anos, ou seja, mais antigas. Por outro lado, o teste de *Pearson* revela que não há diferenças significativas ($\chi^2 = 10,830$; $p = 0,212$) na distribuição de frequência relativa à idade média das

máquinas e equipamentos entre as empresas de cada grupo.

Na Tabela 18, explora-se a capacidade anual de produção instalada para o principal produto produzido pelas empresas que compõem grupo. Além disto apresenta a proporção entre o número de funcionários da empresa e a capacidade de produção instalada. Entende-se que quanto menor esta proporção, menor também a intensidade de utilização de mão-de-obra na indústria. Ao mesmo tempo a proporção indica a maior ou menor intensidade de utilização de máquinas e equipamentos automatizados. Vale notar que os valores de ambas as variáveis foram padronizados num escore *Z* uma vez que a mensuração da capacidade de produção contemplou dimensões diversas como por exemplo: unidades/ano, peças/ano, kg/ano.

TABELA 18 – CAPACIDADE DE PRODUÇÃO ANUAL INSTALADA PARA O PRINCIPAL PRODUTO

Indicadores de recursos físicos		Grupos			Teste	Valor	Sig. (p)
		Doméstico	Relutante	Ativo			
Capacidade de produção anual instalada para o principal produto (escore <i>Z</i>)	n =	17	10	19	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 11,362$	0,003
	média =	- 0,40	- 0,31	0,53			
	mediana =	- 0,44	- 0,43	-0,29			
	dp =	0,09	0,30	1,39			
	cv =	0,22	0,96	2,62			
Proporção entre o número de empregados e a capacidade de produção anual p/ principal produto (escore <i>Z</i>)	n =	17	10	19	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 1,978$	0,372
	média =	0,88	0,74	1,28			
	mediana =	0,86	0,81	0,74			
	dp =	0,70	0,40	2,73			
	cv =	0,79	0,54	2,13			

FONTE: Dados primários da pesquisa

Segundo o teste não paramétrico *Kruskal Wallis* a diferença das médias padronizadas da capacidades de produção entre os grupos são significativas ao nível 0,05. Observa-se que o grupo ativo apresenta capacidade de produção significativamente maior que a dos demais grupos.

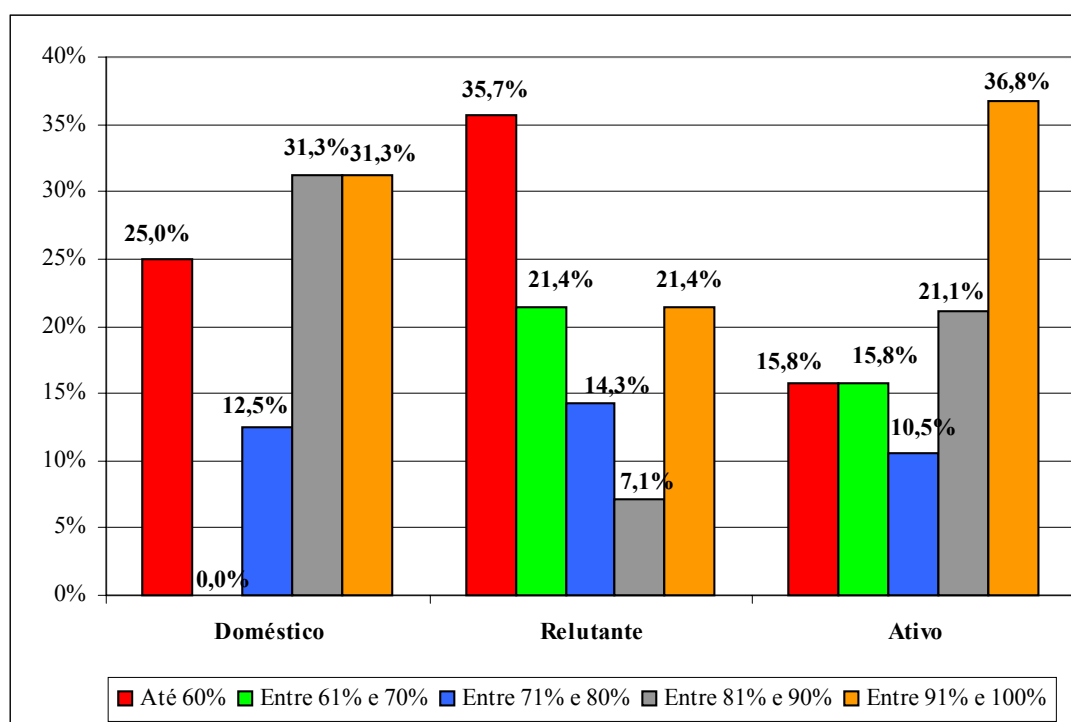
Quando se observam as proporções relativas ao número de funcionários sobre a capacidade de produção instalada para o principal produto da empresa, verifica-se que a menor proporção é a grupo relutante. Ou seja, mesmo não possuindo capacidade de produção similar ao do grupo ativo, empresas do grupo relutante empregam relativamente menos funcionários o que resulta no menor índice desta

proporção.

Uma interpretação para o menor índice da proporção apresentada por este grupo explica-se face à utilização de máquinas e equipamentos mais novos. No caso esta observação indica que possivelmente as empresas do grupo relutante apresentam maior grau de automação industrial o que faria delas especialistas em produção com maior utilização de máquinas e equipamentos automatizados.

Ainda no que tange aos recursos físicos, explora-se o nível de operação da empresa sobre a capacidade de produção instalada. No Gráfico 7, apresentam-se estes resultados.

GRÁFICO 7 – NÍVEL DE OPERAÇÃO DAS EMPRESAS CONSIDERANDO A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA



FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Frequência relativa ao seguinte número de observações: doméstico n = 16; relutante n = 14; ativo n = 19

Conforme se observa no Gráfico 7, percebe-se que as empresas relutantes são as de menor nível de operação ou seja, em relação a capacidade instalada são as de maior índice de ociosidade. Enquanto mais de 50% das empresas domésticas e ativas estão operando em níveis superiores a 80% da capacidade de produção instalada, 57%

das empresas do grupo relutante operam em níveis inferiores a 70% da sua capacidade de produção. Ainda que o Gráfico 7 aponte esta tendência, as diferenças nestas proporções não são significativas ao se considerar o teste de *Pearson* ($\chi^2 = 7,283$; $p = 0,506$).

Por outro lado tais constatações, principalmente em relação ao grupo relutante, vêm corroborar a observação relativa ao indicador anterior que, em outras palavras, apontou que as empresas do grupo relutante tendem a possuir máquinas e equipamentos mais modernos e com maior índice de automação.

5.2.1.3 Recursos Humanos

Cinco indicadores foram utilizados a fim de identificar e descrever possíveis distinções no que diz respeito aos recursos humanos das indústrias de alimentos paranaenses, são eles: a) número de dirigentes na empresa; b) experiência dos dirigentes no setor ou indústria de alimentos; c) nível de escolaridade dos dirigentes; d) experiência em negócios internacionais; e) fluência em língua estrangeira.

Na Tabela 19, apresentam-se as características relativas ao número de dirigentes nos grupos identificados. Como se pode observar, não foram verificadas diferenças significativas neste parâmetro. Embora a média de dirigentes nas empresas do grupo ativo seja pouco maior que nas domésticas e relutantes, esta diferença não é significativa no nível de significância 0,05 ($\chi^2 = 3,718$; $p = 0,156$).

TABELA 19 – NÚMERO DE DIRIGENTES RESPONSÁVEIS PELAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

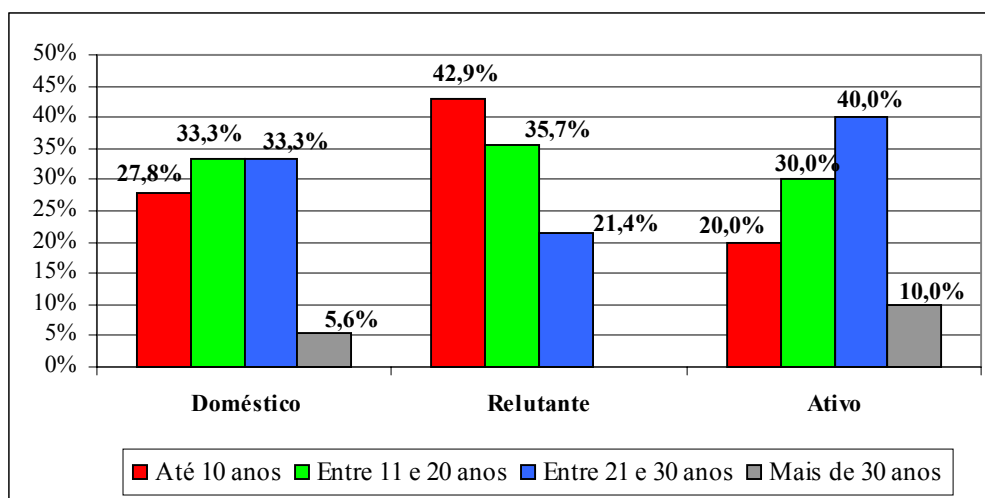
Indicador de recursos humanos	Grupos			Teste	Valor	Sig. (p)
	Doméstico	Relutante	Ativo			
Número de dirigentes	n = 18	14	20	<i>Kruskal Wallis</i>	$\chi^2 = 3,718$	0,156
responsáveis pelas decisões	média = 3,17	3,07	4,20			
estratégicas na empresa	mediana = 3	3	4			
	dp = 1,47	2,27	2,24			
	cv = 0,46	0,73	0,53			

FONTE: Dados primários da pesquisa

No Gráfico 8 explora-se o tempo médio de experiência dos dirigentes das

empresas de cada um dos grupos na indústria de alimentos. Ainda que se perceba tendência para as empresas relutantes serem dirigidas por dirigentes com menos tempo de experiência na indústria de alimentos e as ativas por dirigentes com maior experiência, as diferenças entre as frequências não são significativas, segundo teste de *Pearson* com $\chi^2 = 3,890$; $p = 0,692$.

GRÁFICO 8 – TEMPO MÉDIO DE EXPERIÊNCIA DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS



FONTE: Dados primários da pesquisa

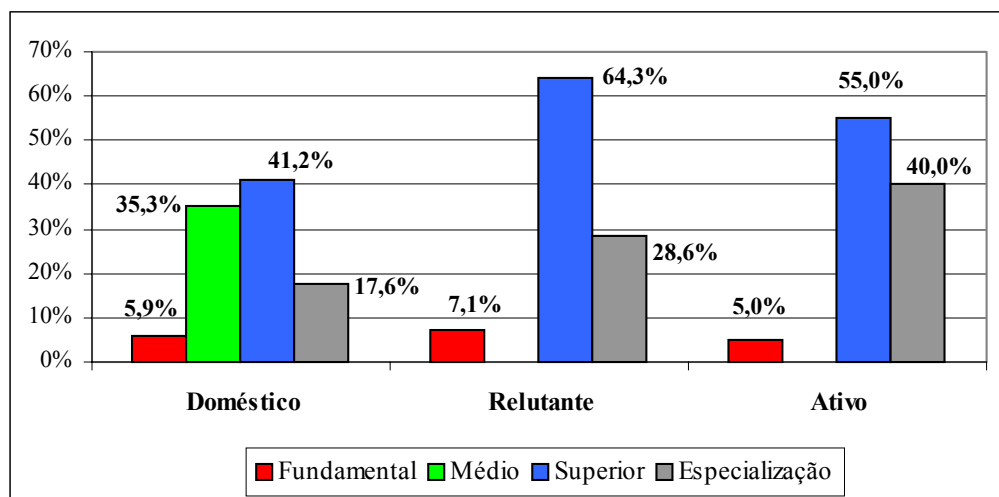
NOTA: Frequência relativa ao seguinte número de observações: doméstico $n = 18$; relutante $n = 14$; ativo $n = 20$

Quanto à escolaridade média do grupo de dirigentes, observa-se no Gráfico 9 que a incidência de dirigentes com pós-graduação em nível de especialização é mais freqüente nas empresas do grupo ativo. Ao mesmo tempo os dirigentes das empresas do grupo doméstico são os de menor nível de escolaridade média. Já entre empresas do grupo relutante predomina a graduação como nível de escolaridade mais freqüente entre os dirigentes. A diferença entre as frequências dos grupos são significativas ao nível 0,05 segundo teste *Pearson* com $\chi^2 = 14,431$; $p = 0,025$.

Os dois últimos indicadores de recursos humanos dizem respeito à experiência dos membros do grupo de dirigentes em negócios internacionais antes da fundação da empresa e à fluência em língua estrangeira. A frequência destes indicadores em cada um dos grupos estratégicos é apresentada na Tabela 20. Como se pode verificar a partir do teste de *Pearson* nenhum destes indicadores apresentou

diferenças significativas entre os grupos de empresas.

GRÁFICO 9 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE MÉDIO DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS



FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Freqüência relativa ao seguinte número de observações: doméstico n = 18; relutante n = 14; ativo n = 20

A partir da Tabela 20, conclui-se que tanto o envolvimento em negócios internacionais como a possível fluência em língua estrangeira dos dirigentes antes de fundar ou juntar-se a empresa não é algo comum nas indústrias de alimentos paranaenses. Neste sentido, tais indicadores de atributos organizacionais perdem relevância no que diz respeito à influência sobre a internacionalização neste estudo.

TABELA 20 – FREQUÊNCIA DE DIRIGENTES COM EXPERIÊNCIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E FLUÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

Indicador de recursos humanos	Grupos			Teste	Valor	Sig. (p)
	Doméstico	Relutante	Ativo			
Dirigente tinha experiência em negócios internacionais antes de fundar ou juntar-se à empresa	n = 18 freqüência = 5,6% (1)	n = 14 freqüência = 28,6% (4)	n = 20 freqüência = 15% (3)	Pearson	$\chi^2 = 3,208$	0,201
Dirigente tinha fluência em alguma língua estrangeira antes de fundar ou juntar-se à empresa	n = 18 freqüência = 22% (4)	n = 14 freqüência = 57,1% (8)	n = 20 freqüência = 35% (7)	Pearson	$\chi^2 = 4,175$	0,124

FONTE: Dados primários da pesquisa

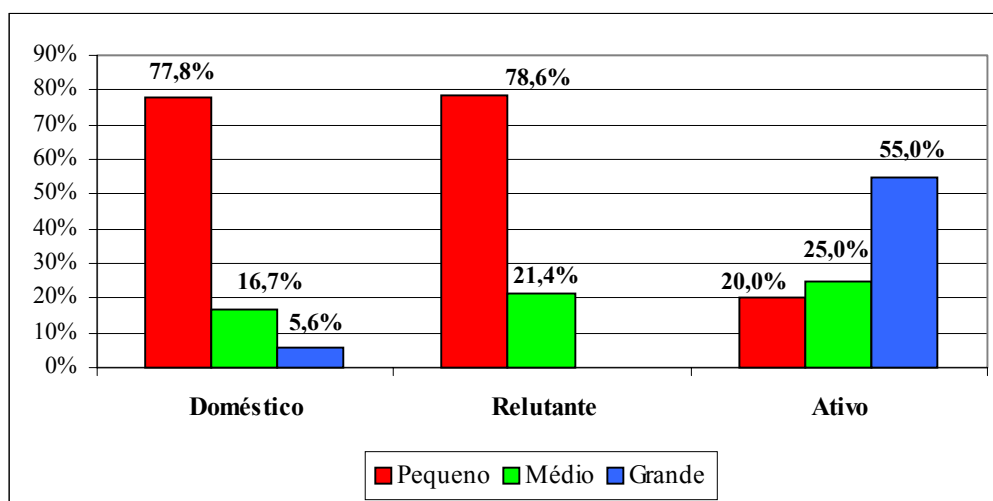
O último conjunto de indicadores de recursos referem-se aos recursos de ordem organizacional.

5.2.1.4 Recursos organizacionais

Os recursos organizacionais apontam para os atributos da coletividade organizacional como por exemplo, a estrutura organizacional, a experiência, a tradição e reputação da empresa, elementos da cultura organizacional, entre outros; além disto compreende um dos conjuntos de recursos mais difíceis de serem mensurados. Neste sentido, foram utilizados sete indicadores com o objetivo de caracterizar os atributos organizacionais das indústrias em estudo, são estes: a) porte; b) idade; c) inovação em produtos; d) investimentos em *marketing*, promoção e divulgação; e) predisposição ao risco; f) relevância do mercado externo; e g) relacionamento com elementos da cadeia produtiva.

No Gráfico 10, explora-se o porte predominante em cada grupo estratégico de internacionalização.

GRÁFICO 10 – PORTE DAS EMPRESAS DE CADA GRUPO



FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: Freqüência relativa ao seguinte número de observações: doméstico n = 18; relutante n = 14; ativo n = 20

Observa-se que nos grupos doméstico e relutante predominam empresas de pequeno porte, já no grupo ativo a situação se inverte em que, no caso, verifica-se a predominância de empresas de grande porte. As empresas de médio porte estão distribuídas de modo similar nos três grupos. As freqüências são significativas ao nível 0,01 segundo teste *Pearson* com $\chi^2 = 22,226$ e $p = 0,000$. A partir do teste de *Mann-*

Whitney realizado dois a dois, observa-se que as diferenças de porte entre os grupos são significativas entre os grupos: ativo e relutante (M-W = 41,500; p = 0,000); e ativo e doméstico (M-W = 62,000; p = 0,000). Não há diferenças significativas em relação ao porte das empresas do grupo doméstico e relutante (M-W = 123,500; p = 0,895).

Na Tabela 21, estão consolidados os demais indicadores de recursos organizacionais dos grupos estratégicos de internacionalização.

TABELA 21 – INDICADORES DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Indicadores de recursos organizacionais		Grupos			Testes	Valor	Sig. (p)	
		Doméstico	Relutante	Ativo				
Idade	n =	17	14	19	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,046	
	média =	21,05	16,28	30,26	<i>Wallis</i>	6,171		
	mediana =	16	13,50	36				
	dp =	16,72	12,34	14,50	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,032
cv =	0,79	0,75	0,47		6,877			
Número de produtos novos lançados no mercado nos últimos três anos	n =	18	14	17	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,078	
	média =	2,33	2,43	6,47	<i>Wallis</i>	5,109		
	mediana =	2	1,50	3				
	dp =	2,72	2,82	7,62	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,272
cv =	1,16	1,16	1,17		2,601			
Percentual do faturamentos investido em <i>marketing</i> , promoção e divulgação dos produtos	n =	18	14	19	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,071	
	média =	1,30%	1,64%	2,21%	<i>Wallis</i>	5,292		
	mediana =	1%	1%	1%				
	dp =	1,54	1,44	1,58	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,252
cv =	1,18	0,87	0,71		2,759			
Predisposição estratégica ao risco (1= baixo risco e retorno; 7 = alto risco e retorno)	n =	18	14	19	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,328	
	média =	3,44	3,79	3,95	<i>Wallis</i>	2,230		
	mediana =	3,44	4	4				
	dp =	1,20	0,8	0,97	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,342
cv =	0,34	0,21	0,24		2,149			
Relevância do mercado externo (1 = baixa; 7 = alta)	n =	17	13	20	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,000	
	média =	2,59	4,31	5,90	<i>Wallis</i>	20,757		
	mediana =	2	5	6				
	dp =	2,09	1,55	1,07	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,000
cv =	0,80	0,36	0,18		19,410			
Relacionamento predominante com os elementos da cadeia produtiva (1 = comercial; 7 = entrelaçado visando à parceria)	n =	18	14	20	<i>Kruskal</i>	$\chi^2 =$	0,323	
	média =	4,44	4,64	5,35	<i>Wallis</i>	2,262		
	mediana =	4,50	5	5,50				
	dp =	1,95	1,82	1,35	Extensão da mediana	$\chi^2 =$		0,531
cv =	0,43	0,39	0,25		1,267			

FONTE: Dados primários da pesquisa

Considerando o indicador idade, observa-se que o grupo ativo é formado por empresas significativamente mais velhas, o grupo relutante é o mais novo e o

doméstico intermediário.

Apesar de o grupo ativo se apresentar como o de maior idade relativa, é importante resgatar a observação efetuada na caracterização das estratégias de internacionalização deste grupo. Neste caso, observou-se que o grupo ativo poderia ser subdividido em dois subgrupos considerando a data de fundação ou seja, aquelas fundadas antes e após 1990. Assim embora o grupo ativo se caracterize com média de idade de 30 anos, verifica-se a existência de um subgrupo cuja média de idade é inferior a 14 anos, e portanto inferior à média de idade do grupo relutante.

Conforme estas considerações é importante ressaltar que, embora os testes anteriores tenham sugerido que o envolvimento ativo em internacionalização implique a maior experiência ou idade da empresa, a análise mais profunda revela que os indícios que corroboram esta hipótese podem estar muito mais vinculadas às condições do contexto ambiental do que propriamente à experiência, idade ou tradição das empresas do grupo ativo. O próprio fato de, em termos gerais, as empresas do grupo relutante apresentarem idade média inferior às do grupo doméstico oferece suporte para estas observações.

O terceiro indicador de recursos organizacionais procurou verificar as diferenças na intensidade de inovação e desenvolvimento de produtos entre as empresas de cada grupo. Como se observa na Tabela 21, mesmo que o grupo ativo apresente número médio de produtos novos lançados no mercado nos últimos três anos maior que os demais grupos, esta diferença não é significativa ($p = 0,078$). Tendo em vista os valores da mediana de cada grupo, estas diferenças são ainda menos significativas e o número de produtos novos lançados no mercado similar. É importante destacar que, como foi observado na análise dos dados secundários, o contexto ambiental das indústrias de alimentos tende a ser relativamente menos dinâmico que outros setores econômicos, e é possível que daí se justifique a baixa intensidade de inovação entre as empresas deste setor.

Apresenta-se também muito similar entre os grupos o percentual do

faturamento reservado para investimentos em *marketing*, promoção e divulgação dos produtos. Embora a média aponte uma tendência para o maior investimento nos grupos com maior envolvimento internacional, ao se considerar o valor da mediana sendo esta menos sujeita às distorções de valores extremos, observa-se que este é igual para ambos os grupos.

A mensuração dos três últimos indicadores de recursos organizacionais efetivou-se via escala do tipo *Likert* de sete pontos. Como se observa na Tabela 21, em ambos os indicadores existe uma tendência para médias ou valores maiores nas empresas que formam os grupos de maior envolvimento internacional, respectivamente ativo e relutante. Por outro lado, ao nível 0,05 apresentam-se significativas apenas as diferenças nas médias relacionadas à relevância dada ao mercado externo ($p = 0,000$).

O indicador relativo à predisposição estratégica para o risco aponta médias ligeiramente superiores para grupos de maior envolvimento internacional, entretanto sem diferenças significativas ($p = 0,328$). No caso tanto a média quanto a mediana de ambos os grupos se posiciona em um ponto intermediário na escala em que num extremo se tem preferência por estratégias de baixo risco e retorno e noutro preferência por estratégias de alto risco e retorno.

A relevância do mercado externo para as empresas apresentou diferenças significativas entre os grupos ao nível 0,01 ($\chi^2 = 20,757$; $p = 0,000$; teste *Kruskal Wallis*). Para as empresas do grupo doméstico o mercado externo é apontado como pouco relevante (média = 2,59). Para as empresas do grupo relutante o mercado externo é apontado com relevância intermediária (média = 4,31). E finalmente o grupo ativo, o mercado externo é apontado como de alta relevância (média = 5,9).

O último indicador utilizado para a caracterização dos recursos organizacionais focaliza o relacionamento da empresa com os demais elementos da cadeia produtiva tais como: fornecedores, distribuidores, clientes entre outros. Considerando uma escala variando desde o relacionamento meramente comercial

focalizado nas operações de compra e venda, até o relacionamento entrelaçado, visando à parceria e o desenvolvimento de projetos comuns, verifica-se o seguinte: Grupos de maior envolvimento internacional possuem relacionamentos mais próximos e de maior entrelaçamento com os elementos da cadeia produtiva. Esta constatação apresenta-se apenas como uma tendência face à não significância estatística da diferença entre as médias dos grupos. Ao mesmo tempo, vale destacar que as médias apresentadas para grupos, embora ligeiramente diferentes, se posicionam na parte central da escala.

5.2.2 Discussões relativas aos recursos distintos entre os grupos e impactos sobre as estratégias de internacionalização

Uma vez descritas as principais características dos recursos disponíveis em ambos os grupos identificados, discutem-se a seguir aqueles que de forma geral possuem influência distinta ou cujas diferenças foram significativas entre os grupos. Neste sentido, tais recursos poderiam ser apontados como os de maior potencial de influência sobre as estratégias de internacionalização.

No Quadro 16, apresenta-se uma síntese das constatações relativas aos recursos de cada grupo efetivadas. No caso, sete indicadores de recursos apresentaram diferenças significativas entre os grupos sendo: a) dois relacionados a recursos financeiros; b) um a recursos físicos; c) um a recursos humanos; e d) três a recursos organizacionais.

Empresas do grupo ativo movimentam recursos financeiros significativamente mais volumosos. Tal característica evidencia-se não só pelo fato de as empresas deste grupo serem predominantemente de maior porte em termos de faturamento bruto, como também por apresentarem maior capacidade de acesso a linhas de crédito governamental para o desenvolvimento.

QUADRO 16 – SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS PREDOMINANTES EM CADA GRUPO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

continua

Indicadores de Recursos	Grupo			Diferenças significativas?
	Doméstico	Relutante	Ativo	
FINANCEIROS				
Faturamento bruto médio	\bar{x} = R\$ 14,8 milhões	\bar{x} = R\$ 26 milhões	\bar{x} = R\$ 255 milhões	Sim
Percentual médio de crescimento da produção nos últimos três anos	12,13 %	55,92%	19,7%	Não
Necessidade de capital de terceiros para financiar produção e fluxo de caixa	Algumas vezes (\bar{x} = 4)	Algumas vezes à freqüentemente (\bar{x} = 4,71)	Algumas vezes à freqüentemente (\bar{x} = 4,82)	Não
Acesso a linhas de crédito governamental p/ desenvolvimento	Raro (1/17 = 5,9%)	Média (7/13 = 53,9%)	Freqüente (13/19 = 68,4%)	Sim
FÍSICOS				
Idade média das máquinas e equipamentos	Predominantemente entre 6 e 10 anos (9/18 = 50%)	Predominantemente até 5 anos (7/14 = 50%)	Predominantemente entre 6 e 10 anos (11/19 = 57,9%)	Não
Capacidade de produção padronizada (escore Z)	\bar{x} = - 0,40	\bar{x} = - 0,31	\bar{x} = 0,53	Sim
Proporção entre nr. de empregados e capacidade de produção instalada (escore Z)	\bar{x} = 0,88	\bar{x} = 0,74	\bar{x} = 1,28	Não
Nível de operação da capacidade de produção instalada	Predominantemente entre 81% e 100% (10/16 = 62,6%)	Predominantemente até 70% (8/14 = 57,1%)	Predominantemente entre 81% e 100% (11/19 = 57,9%)	Não
HUMANOS				
Número de dirigentes responsáveis pelas decisões estratégicas na empresa	\bar{x} = 3,17	\bar{x} = 3,07	\bar{x} = 4,20	Não
Experiência média dos dirigentes no setor de alimentos	Predominantemente entre 11 e 30 anos (12/18 = 66,6%)	Predominantemente até 20 anos (11/14 = 78,6%)	Predominantemente entre 11 e 30 anos (14/20 = 70%)	Não
Nível de escolaridade média dos dirigentes	Predominantemente médio (6/17 = 35,3%) e superior (7/17 = 41,2%)	Predominantemente superior e especialização (9/14 = 64,3%) e especialização (4/14 = 28,6%)	Predominantemente superior e especialização (11/20 = 55%) e especialização (8/20 = 40%)	Sim
Freqüência de dirigentes com experiência em negócios internacionais antes de fundar/juntar-se à empresa	Baixa (1/18 = 5,6%)	Baixa (4/14 = 28,6)	Baixa (3/20 = 15%)	Não
Freqüência de dirigentes com fluência em língua estrangeira antes de fundar/juntar-se à empresa	Baixa (4/18 = 22,2%)	Média (8/14 = 57,1%)	Baixa (7/20 = 35%)	Não

QUADRO 16 – SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS PREDOMINANTES EM CADA GRUPO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Indicadores de Recursos	Grupo			Conclusão Diferenças significativas?
	Doméstico	Relutante	Ativo	
ORGANIZACIONAIS				
Porte	Predominantemente pequeno (14/18 = 77,8%)	Predominantemente pequeno (11/14 = 78,6%)	Predominantemente grande (11/20 = 55%)	Sim
Idade	Adolescentes (\bar{x} = 21,05 anos)	Adolescentes (\bar{x} = 16,28 anos)	Maduras (\bar{x} = 30,26 anos)	Sim
Produtos novos lançados no mercado nos últimos três anos	\bar{x} = 2,33	\bar{x} = 2,43	\bar{x} = 6,47	Não
Percentual do faturamento investido em <i>marketing</i> , promoção e divulgação	\bar{x} = 1,30%	\bar{x} = 1,64%	\bar{x} = 2,21%	Não
Predisposição estratégica ao risco	Média (\bar{x} = 3,44)	Média (\bar{x} = 3,79)	Média (\bar{x} = 3,95)	Não
Relevância dada ao mercado externo	Baixa (\bar{x} = 2,50)	Média (\bar{x} = 4,31)	Alta (\bar{x} = 5,9)	Sim
Relacionamento com elementos da cadeia produtiva	Intermediária entre comercial e entrelaçada (\bar{x} = 4,44)	Intermediária entre comercial e entrelaçada (\bar{x} = 4,64)	Intermediária entre comercial e entrelaçada (\bar{x} = 5,35)	Não

FONTE: Dados primários da pesquisa

Focalizando os recursos físicos, a capacidade de produção instalada mostrou-se significativamente maior para o grupo ativo. Acredita-se que tal capacidade vincula-se ao fato de as empresas do grupo serem de maior porte.

Já em relação aos recursos humanos, evidenciou-se o fato de as empresas do grupo ativo possuírem corpo de dirigentes com maior nível de escolaridade que empresas dos grupos doméstico e relutante ($p= 0,05$). Neste sentido, entende-se que em relação à formação de capacidades e recursos humanos, maiores níveis educacionais favorecem à ampliação de perspectivas analíticas, o aprofundamento do uso de ferramentas e instrumentos administrativos, além de posicionar o profissional frente a conceitos, crenças e valores administrativos amplamente compartilhados e difundidos no contexto internacional de negócios. Assim o nível educacional desponta

como indicativo de recursos humanos substancialmente influente na internacionalização.

Em relação aos recursos organizacionais já se destacou o fato de serem empresas de maior porte ao se levar em conta o faturamento bruto. Esta característica mantém-se quando se avalia o porte das organizações pelo número de funcionários.

O grupo ativo é também formado por empresas de maior idade ou seja, empresas mais experientes e de maior tradição no mercado. Entretanto, já se observou que em relação à idade, o grupo ativo poderia ser subdividido em dois subgrupos, tendo um deles idade média inferior ao do grupo relutante. Neste sentido, argumentar que a tradição e a experiência destas empresas tenha influenciado significativamente a internacionalização das mesmas pode não corresponder à realidade dos fatos.

A relevância dada ao mercado externo pelas empresas do grupo ativo também pode ser destacado como um recurso distintivo. Entretanto, o estudo não fornece subsídios para argumentar se a maior relevância para o mercado externo se dá em virtude de este grupo de empresas ser o mais envolvido e comprometido com atividades internacionais, ou ainda se a relevância para o mercado externo já era significativamente maior antes do início do processo de internacionalização e atual desenvolvimento ativo.

Já ao se caracterizar os recursos predominantes e distintivos das empresas do grupo doméstico e relutante, verificou-se que são empresas de porte significativamente menor que as do grupo ativo. No caso, o porte destas empresas em relação as do grupo ativo é tanto menor no que diz respeito ao volume de movimentação financeira, quanto ao número de funcionários. Apesar de que a média do faturamento bruto das empresas do grupo relutante seja maior que a do grupo doméstico, esta diferença não é significativa (*Mann-Whitney* = 69,5; $p = 0,121$). Considerando o porte pelo número de funcionários também não se verifica diferenças significativas entre os dois grupos (*Pearson* $\chi^2 = 0,874$; $p = 0,646$).

Por outro lado, as empresas do grupo relutante demonstraram maior

freqüência de acesso a linhas de financiamento governamental ao nível de significância 0,01 (*Pearson* $\chi^2 = 8,666$; $p = 0,003$). Neste sentido, entende-se que as empresas relutantes possuem maior capacidade gerencial para adquirir recursos financeiros que as empresas domésticas. As diferenças no acesso a linhas de financiamento entre os grupos relutante e ativo não são significativas (*Mann-Whitney* = 105,500; $p = 0,410$). Tal constatação sugere que o porte não se constitui em elemento restritivo determinante para o acesso aos programas governamentais de financiamento ao desenvolvimento.

Quando se compara a capacidade de produção instalada entre os grupos doméstico e relutante, verifica-se que, embora o grupo relutante apresente média padronizada maior, a diferença não é significativa (*Mann-Whitney* = 58; $p = 0,175$). Também não chega a ser significativa a diferença no nível de escolaridade média dos dirigentes das empresas deste grupo. Entretanto, pelas distribuições de freqüência apresentadas no Gráfico 9, observa-se que 41,% dos dirigentes das empresas do grupo doméstico não possuem ensino superior, enquanto nas empresas do grupo relutante este índice é de apenas 7,1%.

Finalmente não se verificaram diferenças significativas no que diz respeito à média de idade das empresas do grupo doméstico e relutante (*Mann-Whitney* = 106; $p = 0,447$). Diferenças significativas ao nível 0,05 são verificadas apenas no grau de relevância dada ao mercado externo (*Mann-Whitney* = 53; $p = 0,014$).

Das considerações anteriores, três aspectos parecem possuir maior relevância nas estratégias de internacionalização das empresas amostradas e mais especificamente no contexto da indústria de alimentos, são eles: **o porte da organização, a habilidade para adquirir capital financeiro e o nível educacional dos dirigentes.**

Entende-se que o porte de uma organização indica recursos e capacidades na direção do maior volume de movimentação de recursos financeiros (faturamento), maior poder de barganha, maior capacidade relativa para assumir riscos, maior disponibilidade de recursos físicos, entre outros. Nestes termos, o porte poderia ser

entendido como uma expressão de superioridade ou inferioridade dos diversos recursos e capacidades de uma organização. Entretanto, se considerado nestes termos, o número de recursos e capacidades que poderia se ocultar sob o porte da organização seria tanto que, sugerir que o maior porte da organização, enquanto recurso organizacional, pressiona a internacionalização não agregaria muito à análise proposta neste estudo. Contribui para este entendimento o fato de que estudos que correlacionam o porte da organização e seu envolvimento internacional tendem a ser inconclusivos com evidências em ambos os sentidos (ROCHA e CHRISTENSEN, 1987). Neste estudo, ainda que o porte, enquanto expressão de superioridade de recursos, seja um recurso relevante e com influências significativas sobre a internacionalização, ressalta-se o fato de que o porte não se constitui em barreira à internacionalização (CALOF, 1993). Corroboram esta afirmação o fato de que 20% de as empresas do grupo ativo serem de pequeno porte e ainda assim apresentaram similaridades no que diz respeito ao envolvimento internacional apresentado pelas empresas de grande porte, predominantes no grupo. Da mesma forma, 78% das empresas relutantes são de pequeno porte e também apresentam envolvimento internacional.

De acordo com estas considerações, as observações relativas à correlação entre porte e internacionalização neste estudo, indicando que empresas de maior porte possuem maior envolvimento e comprometimento internacional, e empresas de menor porte menor envolvimento e comprometimento internacional, parecem mais interessantes à medida que evidenciam ser a internacionalização um processo que se insere no desenvolvimento e crescimento natural das organizações, tal como foi apontado por JONES (1999). Ou seja, à medida que a organização cresce e se desenvolve, naturalmente se envolve com a internacionalização. Nesta direção é importante notar que não se está sugerindo que o simples fato de a organização crescer determinará sua internacionalização. Embora as análises indiquem relação positiva entre estas variáveis, outros fatores devem ser levados em consideração.

Primeiro, há que se perceber que algumas empresas não crescem e ainda assim desenvolvem certo grau de internacionalização. A relação entre crescimento organizacional e internacionalização parece indicar que o desenvolvimento de certas competências e capacidades ou mesmo a posse de alguns recursos pela organização fomentam tanto a internacionalização, como o crescimento organizacional. Segundo, não se pode desvincular e deixar de perceber que as características e contingências e pressões do contexto ambiental possuem papel fundamental no desenvolvimento internacional. Em outras palavras, o próprio estudo aponta que, sem as mudanças ocorridas no contexto ambiental e que favoreceram a internacionalização a partir de 1990, o desenvolvimento deste processo teria sido substancialmente dificultado mesmo para empresas mais adiantadas em seu ciclo de vida.

Ressalta-se que inúmeros aspectos relativos à relação entre o porte e a internacionalização não puderam ser alcançados neste estudo, sobretudo trata-se de um aspecto a ser aprofundado em análises e estudos posteriores. Assim, tendo em vista que a internacionalização se insere no desenvolvimento organizacional, aponta-se para o próprio crescimento e desenvolvimento organizacional enquanto aspectos de pressão e influência para a internacionalização.

Em contrapartida ao porte da organização que, ao mesmo tempo que poderia representar um recurso, é também uma expressão do desenvolvimento dos diversos recursos, a capacidade de adquirir capital financeiro e o nível de educação dos dirigentes da organização são indicadores de recursos mais específicos; neste sentido suas influências sobre no processo e estratégias de internacionalização mais evidentes.

Para WESTHEAD, WRIGHT e UCBASARAN (2001), a habilidade para adquirir capitais financeiros permite que as organizações persigam uma gama mais ampla de atividades, bem como projetos mais ambiciosos. Além disto, recursos financeiros fomentam investimentos em projetos de capital intensivo nas indústrias (automação, robotização); favorecem a entrada da organização em novos mercados, refletem no acesso e utilização de recursos tecnológicos mais sofisticados; capacidade

de barganha; legitimidade, entre outros. Neste sentido, ressalta-se que a maior disponibilidade de recursos financeiros em virtude da capacidade dos dirigentes em adquiri-los ou acessá-los, favorece também a remoção das barreiras financeiras que envolvem o início do processo de internacionalização. Por fim, é tácito observar que a maior disponibilidade de recursos financeiros, favorece o próprio desenvolvimento e o crescimento da organização no qual se insere a internacionalização.

Das observações anteriores, entende-se que a habilidade em adquirir recursos financeiros se constitui num recurso ou capacidade cuja influência é elementar no processo e estratégia de internacionalização. Sobretudo constitui-se num atributo organizacional de apoio e sustentação ao processo e cuja ausência, ao contrário do porte, limita e restringe a internacionalização.

O terceiro atributo ou recurso em que se perceberam características distintivas ou de influência significativa no processo de internacionalização direcionando-se aos recursos humanos da organização, mais especificamente aos aspectos que envolvem o nível educacional dos dirigentes organizacionais.

Segundo COOPER, GIMENO-GASCON e WOO (1994) o nível educacional está relacionado ao conhecimento, capacidades, habilidades de resolução de problemas, disciplina, motivação, auto-confiança, entre outros. Além disto, conforme se apontou anteriormente, à medida que o profissional de administração aprofunda os estudos na área ou ainda evolui seu nível educacional, é confrontado com conceitos, técnicas, ferramentas, crenças e valores, amplamente aceitos, compartilhados e utilizados no contexto global dos negócios. É o caso, por exemplo, de conceitos como globalização, pensamento global e ação local, alianças internacionais, serviços globais, multinacionalização, acordos internacionais, *joint-ventures*, internacionalização, entre outros. Em outras palavras, a imersão do administrador (dirigente organizacional) neste contexto favorece a aplicação prática destes conceitos na organização.

Ainda em relação ao nível educacional dos dirigentes WESTHEAD, WRIGHT e UCASARAN (2001) observam que dirigentes com nível universitário

possuem expectativas de negócios ampliadas bem como, maiores redes de relacionamento social e de negócios. Nesta direção, o fato dos dirigentes de as empresas do grupo ativo apresentarem níveis de escolaridade significativamente maiores e além disto compreenderem o grupo cujas atividades internacionais contemplam ligações externas de maior complexidade, envolvimento e comprometimento corroboram este entendimento, bem como a relação positiva entre o nível de escolaridade dos dirigentes e a internacionalização da organização apontado no estudo.

Os três atributos ou recursos organizacionais destacados como mais influentes ou significativos na internacionalização das indústrias de alimentos paranaense não querem dizer que sejam únicos. As limitações envolvidas neste estudo e o pequeno número de observações constante da amostra dos grupos que a constituem, de certa forma comprometem a análise mais apurada da realidade. Neste sentido entende-se que outros recursos, não alcançados por este estudo, devem também influenciar o processo e as estratégias de internacionalização das empresas.

Finalmente, é importante perceber que tanto as pressões dos recursos organizacionais quanto às pressões ambientais, segundo o modelo teórico deste estudo, estão sujeitas ao filtro cognitivo (esquemas interpretativos) das organizações. É este aspecto que se aborda na próxima seção.

5.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Os pressupostos teóricos que guiam este estudo sugerem que, tanto as pressões externas (ambiente), como internas à organização (recursos) não incidem diretamente sobre as ações organizações ou seja, estão sujeitas a um filtro de ordem cognitiva. Tal entendimento fundamenta-se no pressuposto apontado por DAFT e WEICK (1984) de que as organizações não possuem outro mecanismo separado dos indivíduos para definir metas, processar informações ou perceber o ambiente. Logo,

entende-se que, tanto pressões externas, quanto internas são mediadas por variáveis de ordem cognitiva expressa neste estudo pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Feitas estas considerações, exploram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais e sua relação com o contexto ambiental de referência.

A noção que envolve o contexto ambiental de referência sugere que o ambiente é diferenciado cognitivamente pelos dirigentes organizacionais e neste sentido podem ser analiticamente caracterizados sob diferentes níveis de referência ou seja, regional, nacional e internacional. Já os esquemas interpretativos constituem-se no conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização e que operam como quadros de referência para a ação organizacional. A relação entre estas duas variáveis é que os dirigentes organizacionais definem ações e se orientam estrategicamente pelo nível do contexto ambiental que melhor se encaixa ao esquema interpretativo que prevalece na organização. Neste sentido, supõe-se uma relação de convergência e correlação estreita entre os valores ambientais subjacentes ao contexto de referência da organização e os valores presentes nos esquemas interpretativos das organizações.

A seguir, explora-se a relação entre o contexto ambiental de referência e os esquemas interpretativos bem como os valores mais importantes nos esquemas interpretativos predominantes em cada um dos grupos estratégicos de internacionalização.

5.3.1 Contexto ambiental de referência e esquemas interpretativos

Seis questões, elaboradas a partir da análise de dados secundários para a caracterização do ambiente, foram utilizadas para identificar o contexto ambiental de referência predominante nas indústrias de alimentos amostradas.

Construídas sob a perspectiva de múltipla escolha, cada alternativa foi

elaborada para referir-se ao nível específico do contexto ambiental ou seja, regional, nacional e internacional. A perspectiva ordinal implícita nestas questões seguiu a seguinte ordem: 1º alternativa, contexto regional; 2º alternativa, contexto nacional; 3º alternativa, contexto internacional.

TABELA 22 – VALORES DA MEDIANA PARA GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Grupos	Questões relacionadas ao contexto de referência						Mediana do Grupo	Kruskal Wallis	Sig. (p)
	Q.49	Q.50	Q.51	Q.53	Q.54	Q.55			
Doméstico	1	1,5	1,5	1	2	2	1,5		
Relutante	2	2	2	2	2	2	2	9,981	0,007
Ativo	2	2	3	3	2,5	2	2,25		

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: As diferenças são significativas ao nível 0,05 segundo M-W entre os grupos: doméstico e relutante; doméstico e ativo. As diferenças não são significativas entre os grupos relutante e ativo.

TABELA 23 – VALORES DA MODA PARA GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Grupos	Questões relacionadas ao contexto de referência						Moda do Grupo	Kruskal Wallis	Sig. (p)
	Q.49	Q.50	Q.51	Q.53	Q.54	Q.55			
Doméstico	1	1	1	1	2	2	1		
Relutante	2	2	2	2	2	2	2	10,131	0,006
Ativo	2	2	3	3	3	2	2		

FONTE: Dados primários da pesquisa

Mesmo que questões de natureza ordinal limitem a utilização de cálculos aritméticos, é possível comparar os valores da mediana e da moda entre os grupos para cada uma das questões relacionadas ao contexto ambiental de referência predominante entre os grupos estratégicos de internacionalização (doméstico, relutante e ativo). Nas Tabelas 22 e 23, apresentam-se os valores da mediana e da moda respectivamente para as respostas dos grupos em cada questão.

Ao se observarem os valores da mediana para as respostas de cada grupo apresentadas na Tabela 22, verificam-se diferenças significativas ao nível 0,01 entre estes. Mais especificamente, a partir do teste *Mann-Whitney* pode-se verificar as diferenças entre os grupo dois a dois. No caso as diferenças entre as medianas são

significativas ao nível 0,05 entre os grupos doméstico e relutante ($M-W = 6,000$; $p = 0,022$), e doméstico e ativo ($M-W = 3,000$; $p = 0,012$). Já entre o grupo relutante e ativo não há diferenças significativas ao nível 0,05 ($M-W = 9,000$; $p = 0,058$).

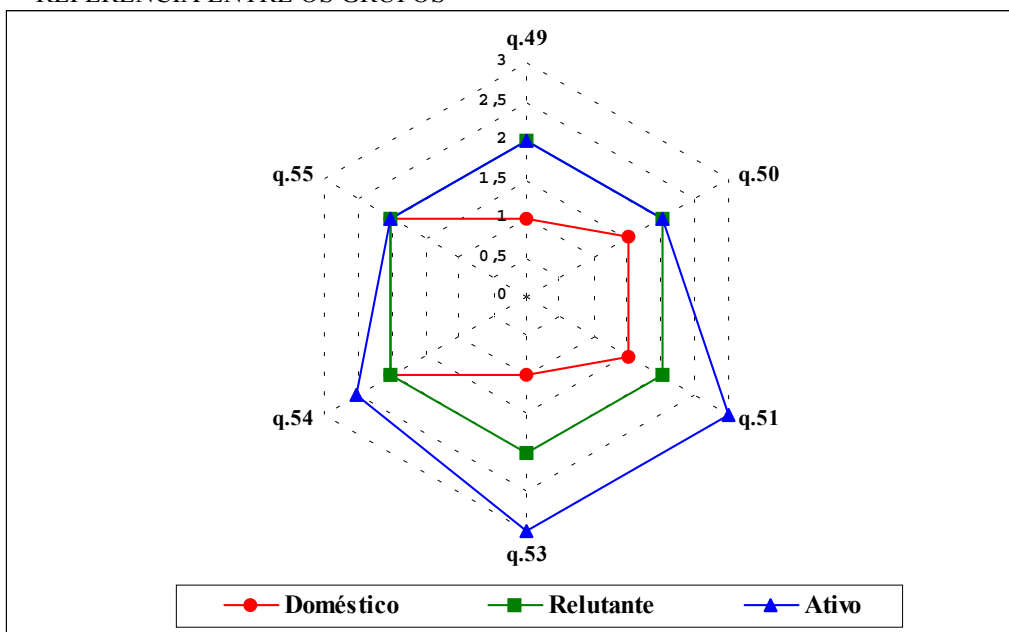
O grupo doméstico compreende aquele cujo contexto ambiental de referência apresenta-se mais restrito ou seja, predominantemente regional. Já o grupo relutante apresenta contexto de referência mais amplo, no caso, tanto os valores da mediana, quanto da moda (Tabela 23) indicam a predominância do nível nacional como contexto de referência destas empresas. Finalmente o grupo ativo caracteriza-se por apresentar contexto ambiental intermediário entre os níveis nacional e internacional.

Embora os valores da mediana dos grupos relutante e ativo estejam relativamente próximos e não apresentam diferenças significativas, observa-se, a partir da Tabela 23, que, enquanto os valores da moda do grupo relutante focalizam igualmente o contexto nacional, os valores da moda relativos ao grupo ativo mesclam referências ao contexto nacional e internacional. As distinções de amplitude ou escopo do nível de referência ambiental de cada grupo são evidenciadas no Gráfico 11.

As constatações anteriores apresentam-se interessantes à medida que corroboram a hipótese de que as indústrias de alimentos em estudo possuem níveis de referência ambiental distintos. Tal verificação constitui evidência empírica para a hipótese apontada por MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) de que as organizações diferenciam cognitivamente o ambiente. Ou seja, embora sujeitas a um único contexto ambiental, as organizações concebem e delimitam cognitivamente diferentes domínios ou esferas de referência e atuação.

Sob tais considerações, torna-se interessante explorar mais profundamente as relações entre as distinções cognitivas do contexto ambiental de referência, os valores e crenças constituintes dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais e as estratégias de internacionalização das empresas em estudo.

GRÁFICO 11 – MEDIANA DAS QUESTÕES RELATIVAS AO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA ENTRE OS GRUPOS



FONTE: Dados primários da pesquisa

Primeiramente aponta-se que a observação mais atenta das Tabelas 22 e 23 sugere a correlação entre a estratégia de internacionalização característica de cada grupo e os diferentes níveis ambientais de referência destes. Esta hipótese foi testada pelo teste de correlação de *Spearman* e seus resultados são apresentados na Tabela 24.

TABELA 24 – CORRELAÇÃO ENTRE A MEDIANA DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA AMBIENTAL E GRUPO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	Mediana	Grupos
Mediana	1,000	0,762 (p = 0,000)
Grupos	0,762 (p = 0,000)	1,000

FONTE: Dados primários da pesquisa

Segundo teste de *Spearman*, apresentado na Tabela 24, corrobora-se a hipótese da existência de correlação entre a mediana do contexto de referência ambiental e os grupos de internacionalização ao nível de significância 0,01. Considerando ainda o coeficiente de correlação verificado, observa-se que a correlação entre estas variáveis é positiva, ou seja, varia numa mesma direção. Neste sentido, indica que, quanto mais amplo o contexto ambiental de referência de uma organização

(maior mediana), maior será seu envolvimento internacional, sendo este expresso pelas diferenças estratégicas de internacionalização verificadas em cada grupo da amostra, em que o **grupo ativo** é o de maior envolvimento e comprometimento internacional.

A correlação entre o contexto ambiental de referência e o envolvimento internacional das empresas ganha relevância à medida que se observa a convergência entre valores ou significados subjacentes ao contexto ambiental de referência e o efetivo envolvimento internacional das indústrias de alimentos amostradas. Ou seja, as estratégias doméstica, relutante e ativa são coerentes com os valores, significados e entendimentos subjacentes ao contexto ambiental de referência característico de cada um destes grupos.

Resgatando-se a caracterização do contexto ambiental efetuada no capítulo quatro (vide Quadro 12), verificou-se que a internacionalização possui significados e entendimentos distintos nos diferentes níveis de análise do ambiente. No nível regional, a internacionalização revela baixo envolvimento com foco na atuação doméstica. No nível nacional, a internacionalização ganha importância e é entendida como sinônimo de exportações e importações. Já no nível internacional, o foco da internacionalização amplia-se e é entendida como sinônimo de atuação global, multinacionalização, *joint ventures*, aquisições, acordos e contratos internacionais entre outras atividades e ligações externas de maior comprometimento externo.

Ao se considerar o fato de que as empresas do grupo doméstico orientam suas ações com base no contexto regional do ambiente e também não apresentam envolvimento internacional, verifica-se em que medida os valores subjacentes à esfera ambiental convergem com os valores e crenças dos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações deste grupo. Esta convergência é também verificada à medida que se observa que empresas relutantes e ativas apresentam como atividades predominantes em suas estratégias de internacionalização a realização de atividades comerciais de saída apoiadas por atividades promocionais, ou seja ações e estratégias de internacionalização convergentes e coerentes com os significados subjacentes ao

contexto nacional de referência.

Mesmo as diferenças verificadas entre as atividades internacionais dos grupos relutante e ativo sustentam esta convergência à medida que se verifica que o contexto ambiental de referência das empresas do grupo ativo é também pouco mais amplo que das empresas do grupo relutante. Ou seja, ainda que o contexto de referência ambiental do grupo ativo não seja estritamente coerente com os valores compartilhados no nível internacional da indústria de alimentos, nota-se que este se estabelece num ponto intermediário entre os níveis nacional e internacional.

Importantes considerações são apontadas a partir das verificações precedentes. Em primeiro lugar, a convergência entre as estratégias e efetivas ações de internacionalização, verificadas nas organizações em análise e os valores e significados subjacentes aos contextos ambientais que estas têm por referência, indicam que padrões cognitivos de interpretação são institucionalizados no ambiente, ou melhor nas esferas ambientais que as organizações cognitivamente estabelecem e compartilham. Tal entendimento apóia-se no pressuposto de HININGS e GREENWOOD (1988) de que são os esquemas interpretativos que orientam as decisões organizacionais e condicionam o que ela faz e como ela faz. Assim, se as ações e estratégias de internacionalização são orientadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, e tendo em vista que estas ações e estratégias são coerentes com os valores e significados institucionalizados no contexto ambiental de referência, corrobora-se o entendimento que em última análise foram institucionalizados no ambiente os próprios esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Em segundo lugar, sob os pressupostos da teoria institucional aponta-se que a institucionalização dos esquemas interpretativos ocorre à medida que as organizações agem e interagem com ambiente. Uma vez que duas ou mais organizações compartilham uma mesma esfera de referência ambiental, além de passarem a compartilhar um esquema interpretativo institucionalizado neste contexto,

passam também a participar efetivamente da construção e da dinâmica da mudança dos valores e crenças subjacentes ao esquema interpretativo institucionalizado naquele contexto ambiental de referência.

Em terceiro lugar, a convergência entre os valores e significados do contexto ambiental de referência e a própria ação estratégica de internacionalização das organizações corrobora pressupostos da teoria institucional ao indicar que o ambiente se infiltra na organização ou seja, que as organizações estão imersas no ambiente com o qual desenvolvem um processo de mútua constituição. Em outras palavras, os pressupostos teóricos sugerem que uma vez imersas no ambiente, as organizações dele retiram e transmitem modos adequados de ação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2002) e neste processo criam regras, procedimentos, normas que posteriormente são institucionalizadas no ambiente como expressões de seus próprios esquemas interpretativos.

Em quarto lugar, aponta-se que à medida que os esquemas de interpretação são institucionalizados no ambiente, incidem sobre estes pressões isomórficas normativas, coercitivas e miméticas. Nesta direção a institucionalização dos esquemas interpretativos, face às pressões isomórficas do ambiente de referência que incidem sobre este, podem ser de certa forma mais relevantes para a explicação das ações organizacionais do que a própria posse de recursos ou ainda os aspectos econômicos relativos à internacionalização. Em relação à posse de recursos, é importante observar que também estes são expressões dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Em quinto lugar, a institucionalização dos esquemas interpretativos, explica a homogeneidade de recursos entre as organizações que compartilham o mesmo contexto ambiental de referência, assim como explicou a homogeneidade na estratégia de internacionalização entre organizações com o mesmo contexto ambiental de referência. É o caso, por exemplo, da valorização da capacitação educacional expressa no nível de escolaridade dos dirigentes organizacionais. Considerando que à medida

que se amplia o contexto ambiental de referência, também se amplia a preocupação com o treinamento, capacitação e especialização dos recursos humanos (ver Quadro 12), tais distinções podem ser empiricamente observadas no grau de escolaridade predominante entre os dirigentes das empresas de cada um dos grupos de internacionalização. Observa-se que empresas do grupo ativo, cujo contexto ambiental de referência é mais amplo e mescla valores e significados dos contextos nacional e internacional, é também o grupo com maior nível de escolaridade entre os dirigentes. Já entre as empresas do grupo relutante, com referência ao nível nacional do ambiente e menor preocupação com a especialização e capacitação dos recursos humanos, apresenta nível de escolaridade dos dirigentes significativamente mais baixa que das empresas do grupo ativo. Finalmente, as empresas do grupo doméstico, cujo esquema interpretativo coaduna-se com a lógica compartilhada no contexto regional do ambiente, sendo este o contexto em que menos se valoriza a capacitação e especialização dos recursos humanos, compreende o grupo de empresas cujo grupo de dirigentes possui o menor grau de escolaridade.

Vale ressaltar que a relação entre os esquemas interpretativos e os recursos da organização não compreende aspectos fundamentais de análise neste estudo. A análise mais profunda desta relação demandaria readequações no instrumento de coleta de dados primários. Por outro lado, as observações anteriores servem para corroborar o entendimento de que os esquemas interpretativos possuem papel fundamental no que diz respeito aos recursos possuídos por uma organização, sendo inclusive, tal como se apontou na revisão teórico-empírica, os últimos expressões dos primeiros. Sugere-se que estudos futuros aprofundem esta relação.

Face às observações anteriores, duas colocações concluem esta seção. Primeiro, que os esquemas interpretativos são institucionalizados nas esferas ambientais que duas ou mais organizações cognitivamente compartilham. Segundo, que os esquemas interpretativos desempenham papel de orientação elementar tanto no que diz respeito às estratégias de internacionalização, como nos recursos possuídos e

valorizados por uma organização.

A próxima seção preocupa-se em identificar os valores mais e menos importantes nos esquemas interpretativos das organizações.

5.3.2 Valores predominantes nos esquemas interpretativos

Com o propósito de reforçar os aspectos mediadores de natureza cognitiva nas estratégias de internacionalização, realizou-se análise dos valores tidos como mais e menos importantes ou ainda de maior ou menor valorização nas organizações em estudo. O ordenamento de valores em uma escala de importância são explorados com o objetivo de se alcançarem maiores subsídios explicativos sobre as ações estratégicas das organizações.

A partir da análise dos dados secundários e identificação dos principais valores presentes no contexto ambiental das indústrias de alimentos, listou-se uma série de dez fatores²⁸ organizacionais, aleatoriamente, no instrumento de coleta de dados primários, sendo estes: *marketing*; agressividade comercial; competência gerencial; cooperação; produtividade; modernidade; inovação; qualidade; lucratividade; empreendedorismo.

Considerando esta série de fatores, solicitou-se que as organizações ordenassem a lista segundo grau de valorização ou seja, número um para o fator mais valorizado, número dois para o segundo mais valorizado, e assim sucessivamente até o número dez. Com tal metodologia, a coleta dos dados evidenciou fatores organizacionais que em outros termos representam valores da organização, mais e menos valorizados pelas indústrias de alimentos classificadas entre os diferentes grupos de internacionalização. Na Tabela 25, apresentam-se os valores da mediana dos

²⁸ É importante destacar que, embora sob a denominação de fatores, estes aspectos têm como função indicar valores de maior ou menor importância nos esquemas interpretativos das organizações estudadas. Logo, os termos fatores e valores serão utilizados nesta seção de maneira intercambiável ou seja, em referência mútua.

grupos para cada um dos fatores avaliados.

TABELA 25 – VALORES DA MEDIANA PARA FATORES MAIS VALORIZADOS ENTRE GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Fatores	Grupos			Kruskal Wallis χ^2	Sig. (p)
	Doméstico (n = 14)	Relutante (n = 11)	Ativo (n = 18)		
Marketing	8	7	6	0,611	0,737
Agressividade comercial	5	5	4	1,531	0,465
Competência gerencial	3,5	5	4	1,281	0,527
Cooperação	9,5	8	9,5	0,726	0,695
Produtividade	3	2	3	3,649	0,161
Modernidade	7	7	5,5	1,798	0,407
Inovação	7	8	6,5	2,215	0,330
Qualidade	1,5	3	4	4,194	0,123
Lucratividade	5	3	5,5	2,670	0,263
Empreendedorismo	6	6	5	0,763	0,683

FONTE: Dados primários da pesquisa

A partir do teste *Kruskal Wallis*, verificou-se que não há diferenças significativas nas medianas dos fatores entre os diferentes grupos. Em outras palavras, isto significa que, embora se tenha grupos diferentes, o ordenamento ou a valorização dos fatores é significativamente similar entre eles. Por outro lado, percebe-se a existência de uma ordem de valor ou de importância entre estes fatores ou seja, fatores mais e menos valorizados para a amostra de modo geral. Esta constatação é mais evidente na Tabela 26 na qual se apresenta o ordenamento dos fatores pelo valor da mediana.

Valores de mediana mais baixos indicam que o fator possui maior importância ou valorização na série. Por outro lado, valores de mediana mais altos (próximos de dez) indicam que no conjunto geral o fator recebeu menor valorização.

Conforme se observa na Tabela 26, tornam-se mais evidentes as similaridades do ordenamento dos fatores efetuados entre as indústrias dos diferentes grupos. Entre os fatores **mais valorizados** para o grupo doméstico destacam-se a qualidade, produtividade e a competência gerencial. Para o grupo relutante evidencia-se a produtividade, a qualidade e a lucratividade. Já no grupo ativo a produtividade destaca-se como o fator de menor mediana e subseqüentemente empatam em segundo

lugar a agressividade comercial, a competência gerencial e a qualidade.

TABELA 26 – ORDENAMENTO DOS FATORES MAIS VALORIZADOS ENTRE GRUPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Grupo Doméstico (n = 14)		Grupo Relutante (n = 11)		Grupo Ativo (n= 18)		Amostra (n = 43)	
Fator	Med.	Fator	Med.	Fator	Med.	Fator	Med.
Qualidade	1,5	Produtividade	2	Produtividade	3	Produtividade	2
Produtividade	3	Qualidade	3	Ag. comercial	4	Qualidade	2
Comp. gerencial	3,5	Lucratividade	3	Comp. gerencial	4	Comp. gerencial	4
Ag. comercial	5	Ag. comercial	5	Qualidade	4	Ag. comercial	5
Lucratividade	5	Comp. gerencial	5	Empreendedorismo	5	Lucratividade	5
Empreendedorismo	6	Empreendedorismo	6	Modernidade	5,5	Modernidade	6
Modernidade	7	<i>Marketing</i>	7	Lucratividade	5,5	Empreendedorismo	6
Inovação	7	Modernidade	7	<i>Marketing</i>	6	<i>Marketing</i>	7
<i>Marketing</i>	8	Cooperação	8	Inovação	6,5	Inovação	7
Cooperação	9,5	Inovação	8	Cooperação	9,5	Cooperação	9

FONTE: Dados primários da pesquisa

De forma geral, percebe-se que, embora a posição dos fatores se altere ligeiramente entre os grupos, ao considerar o conjunto dos fatores mais valorizados pelas indústrias de alimentos, dois fatores destacam-se como amplamente compartilhados como de maior importância para as indústrias do setor independente do grupo, são eles: produtividade e qualidade. Tal constatação é corroborada ao se verificarem os fatores mais valorizados pelas indústrias que compõem a amostra como um todo. Esta seqüência corresponde à quarta coluna da Tabela 26.

Ao se procurar perceber os valores ou padrões de preferência **menos valorizados** pelas organizações que compõem a amostra do estudo, da mesma forma como nos fatores mais valorizados, observam-se fatores que de forma geral são menos valorizados entre as indústrias de alimentos independentemente dos grupos de internacionalização. É o caso da cooperação, da inovação e do *marketing*. Ainda que o posicionamento destes fatores se altere entre os grupos, estão alocados entre os valores de menor importância.

Focalizando os fatores intermediários, destacam-se: competência gerencial, agressividade comercial, lucratividade, modernidade e empreendedorismo. Comparando a valorização relativa de cada um destes fatores entre os grupos, observa-se que os grupos alternam os graus de valorização dedicados a tais fatores ou seja, não

há ordem claramente definida para a amostra indistintamente.

As considerações anteriores apontam para um conjunto de cinco valores compartilhados na indústria de alimentos e com perceptível ordem no que diz respeito à maior e menor valorização nos esquemas interpretativos destas organizações. Além disto é importante ressaltar que este ordenamento, ou escalonamento de preferência e valorização, apresenta-se independente do grupo estratégico de internacionalização a que tais empresas pertencem. No caso, produtividade e qualidade, apresentam-se como fatores de maior importância ou valorização, enquanto cooperação, inovação e *marketing*, compreendem fatores de menor importância compartilhada no setor.

O fato de os grupos apresentarem ordem de valorização similar para os fatores mais e menos importantes reforça mais uma vez a constatação apontada na seção anterior ou seja, de que prevalecem esquemas interpretativos institucionalizados no contexto ambiental.

Além disto é importante notar que a institucionalização destes padrões cognitivos de interpretação compreende não apenas o significado relativo aos diversos valores do ambiente de referência, mas também indica quais serão os valores organizacionais mais e menos importantes. Neste sentido, ao contrário do que se esperava, a ordem de valorização para os fatores não se alterou entre os contextos ambientais de referência expressos pelos grupos de internacionalização. Ou seja, ainda que os significados dos valores apresentem distinções entre os níveis ambientais, a ordem de valorização, pelo menos no que diz respeito aos mais e menos valorizados, apresentou pouca variação.

5.3.3 Considerações relativas ao papel dos esquemas interpretativos e contexto de referência

As observações efetuadas nesta seção destacaram o papel dos esquemas interpretativos enquanto mediadores cognitivos e orientadores da ação estratégica de

internacionalização e dos recursos da organização. Em outras palavras, as observações efetuadas corroboram os apontamentos de DAFT e WEICK (1984) e MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) de que são os esquemas interpretativos ou ainda a forma como as organizações analisam e interpretam que diferenciam suas ações e decisões estratégicas. Neste sentido, observou-se que o processo de internacionalização das organizações coaduna-se com o significado ou entendimento de internacionalização subjacente ao esquema interpretativo da mesma definido pelo seu contexto ambiental de referência (regional, nacional e internacional).

Verificou-se também que os significados e entendimentos subjacentes ao esquema interpretativo das organizações convergem com os significados e entendimentos compartilhados no contexto ambiental (regional, nacional ou internacional) que estas têm por referência. Assim corroborou-se o entendimento de que as diferentes esferas de referência ambiental institucionalizam modos ou esquemas de interpretação, sendo estes compartilhados pelas empresas que nela se referenciam. Em outras palavras, observou-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes das indústrias de alimentos configuram padrões cognitivos de interpretação institucionalizados no ambiente em que, além de serem institucionalizados os significados, são também institucionalizados a ordem ou os valores de maior e menor importância para a organização.

Uma vez que as organizações compartilham esquemas interpretativos institucionalizados no ambiente, entende-se, a partir dos pressupostos teóricos apontados por MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (2000) e MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2003), que são os diferentes significados subjacentes aos esquemas interpretativos os responsáveis pelas variações estruturais e estratégicas das organizações. Estas variações estruturais (recursos) e estratégicas (internacionalização) foram observadas nos três níveis do contexto ambiental de referência. Variações organizacionais dentro do mesmo contexto ambiental de referência deverão ser explorados em estudos futuros.

A relação entre os valores e significados subjacentes aos esquemas interpretativos das organizações e a variação estratégica no que diz respeito ao processo de internacionalização foram evidenciadas. Neste sentido seria possível apontar ou descrever o processo de internacionalização de determinada organização bem como seu efetivo envolvimento internacional, apenas observando-se os elementos subjacentes ao seu esquema interpretativo, expresso no contexto ambiental de referência da mesma.

A análise sugeriu também que os recursos disponíveis na organização compreendem expressões dos esquemas interpretativos da mesma. Entretanto, como esta relação não constitui aspecto central de análise neste estudo, sendo mais relevantes as estratégias de internacionalização, sugere-se o aprofundamento desta relação em estudos posteriores.

No Quadro 17, apresentam-se as principais constatações relativas aos aspectos cognitivos de mediação relativa a cada grupo estratégico de internacionalização.

QUADRO 17 – ASPECTOS COGNITIVOS DE MEDIAÇÃO

Aspectos cognitivos	Grupos estratégicos		
	Doméstico	Relutante	Ativo
Contexto ambiental de referência	- Predominantemente regional	- Predominantemente nacional	- Nacional/internacional
Fatores organizacionais mais importantes	- Qualidade - Produtividade	- Produtividade - Qualidade - Lucratividade	- Produtividade - Ag. comercial - Comp. gerencial - Qualidade
Fatores organizacionais menos importantes	- Cooperação - <i>Marketing</i>	- Inovação - Cooperação	- Cooperação - Inovação

FONTE: Dados primários da pesquisa

A próxima seção empenha-se na tarefa de sintetizar as principais constatações relativas à análise dos dados primários e secundários realizadas até aqui, procurando evidenciar os principais elementos que promovem resposta adequada ao problema de pesquisa que orientou este trabalho.

5.4 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados das análises efetuadas neste estudo fornecem elementos e evidências que aprofundam os entendimentos sobre a influência das pressões ambientais e dos recursos organizacionais mediados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes sobre as estratégias de internacionalização das indústrias do setor alimentício paranaense. Nesta seção, resgatam-se as principais evidências da análise dos dados e que fornecem resposta adequada ao problema de pesquisa orientador do estudo.

De forma elementar, verificou-se que as condições e características do contexto ambiental têm papel fundamental na explanação do processo e estratégias de internacionalização. Por outro lado, a partir dos pressupostos da teoria institucional, observou-se que as influências do ambiente sobre a internacionalização são mais amplas que a da tradicional análise das condições de incerteza e dependência do ambiente de tarefa. No caso, constatou-se que além das pressões técnicas ou econômicas, as estratégias de internacionalização são também influenciadas por aspectos institucionais que pressionam para a legitimidade social tal como foi proposto por MEYER e ROWAN (1991). Inclusive, em determinados contextos ou esferas ambientais a internacionalização está muito mais relacionada às condições e influências institucionais do ambiente do que aos aspectos técnicos ou econômicos deste.

Além disto, ainda tendo em vista as pressões e influências do ambiente, observou-se que as estratégias de internacionalização estão sujeitas aos mecanismos de isomorfismo evidenciados por DIMAGGIO e POWELL (1983), ou seja mecanismos coercitivos, normativos e miméticos.

Especificamente, a análise dos dados secundários deixou transparecer que as estratégias de internacionalização das indústrias do setor alimentício paranaense são

predominantemente influenciadas por mecanismos coercitivos e normativos²⁹ do ambiente organizacional. Nesta direção, observou-se que no contexto nacional, pelo menos até 1990, pressões coercitivas de natureza predominantemente regulativas e protecionistas inibiram a expansão internacional das organizações e fomentaram o desenvolvimento de estratégias de atuação voltadas para o mercado doméstico. É importante ressaltar que até 1990, das 36 empresas fundadas antes desta data e presentes na amostra do estudo, pouco mais de 10% havia realizado algum tipo de ligação externa de natureza comercial. Já em 2003, o índice de empresas com envolvimento internacional efetivo na amostra é de 65%. Em termos nominais este índice representa uma diferença de mais de 500% no número de empresas com atividades internacionais antes e após a década de 90. A partir de 1990, as mudanças na condução política nacional reduzem as pressões coercitivas sobre o comércio exterior e favorecem a internacionalização. Neste período pressões normativas tendem a ser mais evidentes no contexto nacional, tal como já predominantes no contexto internacional.

Embora as condições técnicas e institucionais do ambiente e os mecanismos de isomorfismo influenciem as estratégias de internacionalização no sentido da homogeneidade organizacional num determinado setor ou nicho empresarial, o estudo evidenciou que as organizações em análise apresentam variações ou heterogeneidades tanto em relação as estratégias de internacionalização, como em relação aos recursos que possuem. Logo, tais evidências corroboram a assertiva de MACHADO-DASILVA, FONSECA e FERNANDES (1999, p. 111) de que “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos”.

²⁹ O fato do contexto ambiental de o setor alimentício apresentar menores níveis de incerteza reduz evidencia de mecanismos miméticos, sendo estes predominantes em contextos ambientais de incerteza e turbulência.

É exatamente no ponto em que se pretende explicar a diversidade estratégica de internacionalização que se torna relevante o papel desempenhado pelos esquemas interpretativos enquanto variável cognitiva de mediação. Neste sentido, as análises efetuadas apoiaram-se nos pressupostos apontados por DAFT e WEICK (1984) ou seja, de que a forma como as organizações diferem sistematicamente no modo como interpretam o ambiente, acarretam suas próprias diferenças organizacionais. E além deste na assertiva de HININGS e GREENWOOD (1988), de que são os esquemas interpretativos que condicionam o que uma organização faz e como ela faz.

Considerando a mediação dos esquemas interpretativos dos dirigentes, verificou-se que estes (esquemas interpretativos) delimitam cognitivamente esferas de referência ambiental, neste estudo, analiticamente definidas em três níveis ambientais de referência, a saber: regional, nacional e internacional. Nesta direção tais evidências corroboram os pressupostos da abordagem cognitiva ao apontar que o ambiente se constitui num domínio cognitivo, repositório de padrões de significados (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Desenvolvendo-se tal perspectiva de análise, verificou-se que, nestas esferas de referência, os atores sociais criam e desenvolvem regras, normas, expectativas e procedimentos tidos como legítimos e aos quais os participantes devem sujeitar-se para sobreviver e competir.

Tomando por base a internacionalização, verificou-se que os atores definem valores e atribuem significados diferenciados à internacionalização em cada uma das esferas de referência ambiental (regional, nacional e internacional). Observou-se que no contexto ou esfera regional, a internacionalização é pouco valorizada e privilegia-se a atuação doméstica; no contexto nacional, a internacionalização assume os contornos das atividades comerciais de exportação e importação e, no contexto internacional coaduna-se aos aspectos que envolvem a multinacionalização.

Primeiramente, tais constatações corroboram a possibilidade apontada por MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA (2003) de que tanto segmentos empresariais,

quanto níveis contextuais do ambiente (regional, nacional, internacional) podem apresentar diferenças estruturais e simbólicas uma vez que os atores sociais definem diferentes valores ou atribuem diferentes significados aos mesmos valores em diferentes níveis do contexto ambiental. Em segundo lugar, corroboram os entendimentos apontados pela teoria institucional ou seja, de que os atores sociais, à medida que atuam, mantêm ligações e se relacionam, institucionalizam modos adequados de ação e interpretação, no caso relativas à internacionalização, e sob os quais incidem regras de funcionamento e legitimidade social. Em outras palavras, isto significa que as organizações institucionalizam seus próprios esquemas interpretativos ou ainda, constroem um esquema interpretativo compartilhado em uma determinada esfera de referência ambiental.

A respeito das estratégias de internacionalização, verificou-se a convergência entre os significados atribuídos à internacionalização institucionalizados nos três níveis do contexto ambiental de referência e as efetivas ações e atividades de internacionalização das organizações. Ou seja, organizações com referência no nível regional do ambiente apresentam atuação interna ou doméstica. Já organizações com referência no contexto nacional (grupo relutante e ativo), internacionalizam-se com predominância de atividades comerciais de exportação e importação. Além disso, as constatações evidenciadas no estudo indicam que organizações que compartilham o mesmo contexto ambiental de referência tendem a ser homogêneas entre si tanto no que tange às estratégias de internacionalização que desempenham quanto aos recursos que possuem.

As implicações práticas da mediação dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais sobre as estratégias organizacionais são as que seguem. Primeiro, as pressões de isomorfismo ambiental, principalmente normativas e miméticas, percebidas pela organização serão àquelas do contexto ambiental de referência definido pelos esquemas interpretativos dos dirigentes. Em outras palavras, uma organização, cujo esquema interpretativo tem por referência o contexto regional,

será influenciada predominantemente pelas pressões e características do nível regional do ambiente. Segundo, ainda que se verifique heterogeneidade organizacional em termos de estratégias de internacionalização e recursos num determinado setor ambiental (indústria de alimentos), uma vez que as organizações dentro deste nicho definem cognitivamente domínios de atuação e referência, haverá homogeneidade de estratégias de internacionalização e de recursos entre organizações que compartilham o mesmo nível de referência ambiental. Terceiro, quanto mais específico este domínio cognitivo compartilhado entre as organizações, maior a homogeneidade entre elas.

Além de as características e condições do contexto ambiental influenciarem as estratégias de internacionalização, as análises efetuadas neste estudo apontaram que os recursos possuídos pela organização também possuem relevância neste processo. Nesta direção as análises efetuadas corroboram a assertiva dos teóricos da visão baseada em recursos, ou seja de que os recursos, além do ambiente competitivo, são determinantes nas estratégias organizacionais (BARNEY, 1996). No caso, as análises apontaram para três indicadores de recursos com influências significativas sobre as estratégias de internacionalização das organizações em análise, são eles: o porte da organização; a capacidade para adquirir recursos financeiros; e o nível educacional dos dirigentes organizacionais.

A respeito da avaliação da influência e dos impactos do porte sobre a internacionalização, observou-se que estes se tornam sensivelmente complexos à medida que o porte compreende um atributo organizacional que pode expressar a superioridade de diversos recursos. No caso, entende-se que o maior porte de uma organização pode expressar superioridade em movimentação de recursos financeiros, número de funcionários, poder de barganha, capacidade de produção, entre outros. Por outro lado, embora o porte expresse superioridade de recursos, não especifica exatamente qual o recurso superior mais influente sobre as estratégias de internacionalização. Logo, a especificação dos recursos relacionados ao porte com maior impacto sobre as estratégias de internacionalização não foram alcançados neste

estudo. Em termos gerais entende-se que se trata de um atributo relevante na internacionalização à medida que sugere que a internacionalização ocorre ao longo do desenvolvimento e crescimento natural da organização tal como foi proposto por JONES (1999). Além disto, ainda considerando o porte da organização como atributo relevante na internacionalização, as análises corroboram os entendimentos de CALOF (1993), ou seja de que o porte não se constitui em uma barreira à internacionalização. Estudos futuros deverão ampliar o debate sobre as influências da superioridade dos recursos expressos no porte de determinada organização sobre a internacionalização.

Já os recursos apontados pela habilidade em adquirir capitais financeiros apresentou-se como um recurso mais específico. Trata-se de um recurso influente nas estratégias de internacionalização à medida que permite que as organizações persigam uma gama mais ampla de atividades, projetos ambiciosos e de capital intensivo, e sobretudo favorecem a entrada das organizações em novos mercados (WESTHEAD, WRIGHT e UCBASARAN, 2001).

Da mesma forma, o nível educacional dos dirigentes organizacionais indica recursos, tais como conhecimento, capacidades, habilidades para resolução de problemas, disciplina, motivação, auto-confiança, entre outras habilidades e capacidades relacionadas dos dirigentes (COOPER, GIMENO-GASCON e WOO, 1994) e que se mostraram influentes na determinação das estratégias de internacionalização.

Considerando as heterogeneidades de recursos entre organizações com estratégias de internacionalização diversas, verificou-se que empresas do grupo ativo, de maior comprometimento e envolvimento internacional, possuem significativamente maior porte, maior habilidade de adquirir capitais financeiros e dirigentes com maior nível educacional. Já empresas do grupo doméstico, sem envolvimento internacional, têm menor porte, menor capacidade para adquirir recursos financeiros e dirigentes organizacionais de menor nível educacional.

É importante observar que a natureza da influência dos recursos sobre as

estratégias de internacionalização é distinta da influência do ambiente sobre a internacionalização. Neste sentido, influências ambientais e de recursos devem ser tomadas de forma complementar para explicar o fenômeno. As pressões do ambiente sobre a internacionalização incidem como fatores de contingenciamento ou ainda, às quais as estratégias de internacionalização se tornam sujeitas, moldam-se ou são dependentes. Tal entendimento fundamenta-se na noção de isomorfismo desenvolvida anteriormente. Por outro lado os recursos e capacidades da organização postulam-se como aspectos de suporte e efetividade às estratégias de internacionalização. Ou seja, podem ser entendidos como atributos da organização que possibilitam ou não a efetividade das ações estratégicas relativas à internacionalização. Assim, se determinada organização é de grande porte, acessou linhas de crédito governamental e possui dirigentes com pós-graduação, deverá apresentar estratégia de internacionalização ativa ou pelo menos possuir as condições necessárias para tal. Da mesma forma, a ausência de determinados recursos, por exemplo, da capacidade de adquirir capitais financeiros, poderia limitar a capacidade da organização efetivamente internacionalizar-se ou desempenhar determinadas estratégias de internacionalização.

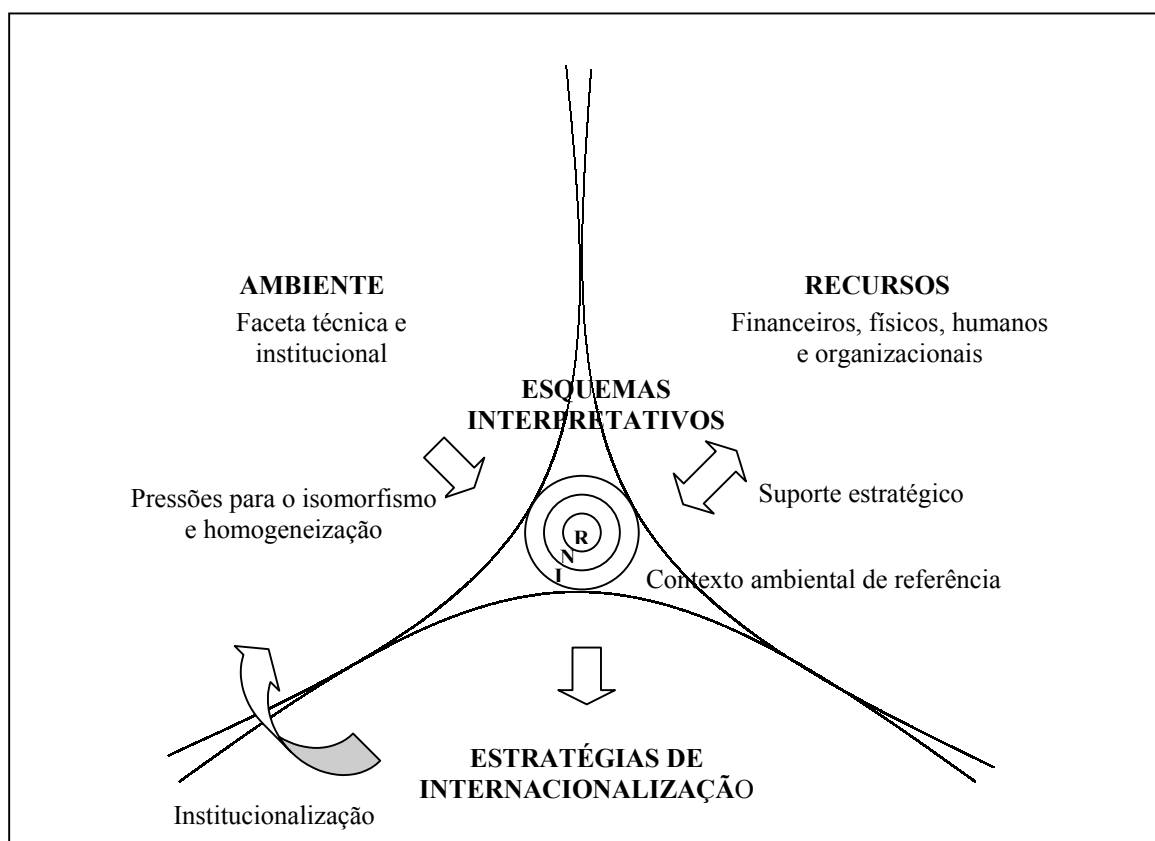
Assim como as pressões ambientais são mediadas pelos esquemas interpretativos, a relação entre os recursos e a mediação dos esquemas interpretativos pode ser desenvolvida a partir da idéia de que os recursos são expressões dos esquemas interpretativos. Entretanto, a melhor especificação e explanação desta relação neste estudo demandaria algumas adequações no instrumento de coleta de dados. Nesta direção, ressalta-se apenas que algumas constatações do estudo sugerem a relação apontada, e neste sentido corroboram o debate introduzido no quadro teórico-empírico deste estudo (ver Seção 2.4).

Tendo em vista as análises efetuadas, ilustra-se na Figura 6 a forma como as variáveis em questão se relacionam e influenciam as estratégias de internacionalização.

Considerando as relações expostas na Figura 6, aponta-se que pressões

ambientais técnicas e institucionais influenciam as estratégias de internacionalização para o isomorfismo e homogeneidade. Tais pressões são mediadas pelos esquemas interpretativos ou seja, não influenciam diretamente as estratégias de internacionalização. Em virtude da forma como as organizações sistematicamente interpretam o ambiente, apresentam heterogeneidades em relação às estratégias ou padrões de internacionalização e posse de recursos num mesmo setor industrial.

FIGURA 6 – FORMAS DE INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



Os valores, crenças e significados presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais convergem com os valores, crenças e significados subjacentes ao contexto ambiental que os próprios esquemas interpretativos estabelecem ou têm por referência. Nesta direção, à medida que agem, interagem e se relacionam, as organizações constroem e institucionalizam padrões estratégicos de internacionalização nos seus respectivos contexto ambientais de referência. Logo,

haverá isomorfismo estratégico de internacionalização entre organizações que compartilham o mesmo contexto ambiental de referência: regional, nacional, internacional. Tal raciocínio indica que, em última instância, padrões cognitivos de interpretação ou mesmo, os próprios esquemas interpretativos são institucionalizados nas diferentes esferas de referência ambiental.

Os recursos possuídos também influenciam as estratégias de internacionalização na direção de fornecer suporte e possibilitarem a efetividade das ações e atividades de internacionalização processadas cognitivamente pelos esquemas interpretativos. Além disto, é importante notar que a relação entre esquemas interpretativos e recursos é de mútua causalidade ou seja, na mesma medida em que os recursos dão suporte ao processo estratégico de internacionalização, também são expressões dos próprios esquemas interpretativos (crenças, valores, entendimentos) dos dirigentes organizacionais³⁰. Neste sentido, entende-se que uma vez que determinada organização não possui ou não desenvolveu certo recurso, algumas estratégias de internacionalização não serão tidas como possibilidades plausíveis de efetivação e neste sentido não serão contempladas. Em outras palavras, a própria internacionalização deixa de ser valorizada à medida que determinada organização não possui recursos para efetivamente internacionalizar-se.

Finalmente, é importante perceber que a ilustração se esforça no sentido de ilustrar um processo dinâmico no qual, à medida que as organizações atuam, **constroem, institucionalizam e modificam** seus próprios contextos de referência ambiental.

³⁰ Esta relação deverá ser aprofundada em estudos posteriores.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A internacionalização das organizações constitui-se num dos fenômenos mais evidentes na sociedade nos últimos anos. Sobretudo trata-se de um fenômeno amplo, complexo e dinâmico, possivelmente impossível de ser completamente compreendido por uma única abordagem teórica de análise.

Diante disto, diversos estudos têm-se empenhado em desvendar os elementos que caracterizam e determinam este fenômeno com o objetivo de tanto melhor compreendê-lo, como melhor administrá-lo.

Uma das primeiras dificuldades inerentes à internacionalização diz respeito à própria definição ou utilização do termo, haja vista que atualmente é utilizado genericamente nos mais diversos sentidos.

Neste estudo desenvolveu-se a idéia de que a internacionalização compreende as ações organizacionais diretamente relacionadas à expansão internacional. Postulou-se que compreende um fenômeno de natureza estratégica, processado cognitivamente pelos dirigentes organizacionais e suscetível às influências do ambiente e dos recursos da organização.

Historicamente o campo de estudos em internacionalização tem sido dominado por duas correntes teóricas: de um lado as teorias de abordagem econômica e de outro, as teorias de abordagem comportamental. Ainda que ambas as abordagens forneçam um importante corpo de conhecimentos sobre a internacionalização das organizações, a revisão bibliográfica evidenciou limitações e lacunas de conhecimento nestas abordagens.

Tendo em vista as limitações relativas à explanação deste fenômeno observou-se que teorias econômicas em internacionalização têm dificuldades em responder por que as organizações não se internacionalizam quando teriam vantagens econômicas na internacionalização. Ou ainda, por que algumas organizações internacionalizam mesmo sem possuir o conjunto de vantagens que justificariam tal

empreendimento.

Por outro lado, as teorias de abordagem comportamental não explicam o fato de que o processo de internacionalização de inúmeras novas empresas não se desenvolve em estágios. Além disto, não explicam o porquê de algumas empresas desenvolverem a internacionalização até determinado estágio e não evoluírem para estágios mais avançados de internacionalização.

Com o propósito de sobrepor algumas das limitações presentes nas principais correntes teóricas do campo, abordou-se a internacionalização a partir de perspectivas de análise de natureza predominantemente cognitiva e institucional. Nesta direção, os resultados e análises das estratégias de internacionalização das organizações industriais do setor alimentício paranaense, face às influências do contexto ambiental e dos recursos mediados pelos esquemas interpretativos, permitiram elencar conclusões em duas direções:

- a) relativas à descrição das estratégias de internacionalização;
- b) relativas à explanação das estratégias de internacionalização face à influência do ambiente e dos recursos da organização mediados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Verificou-se que as organizações industriais do setor alimentício paranaense desenvolvem basicamente três tipos de estratégias ou padrões estratégicos relativos à internacionalização; são elas: não internacionalização; internacionalização relutante; e internacionalização ativa.

O grupo doméstico foi constituído pelas organizações sem envolvimento internacional; em outras palavras, constituiu-se num grupo cujo padrão estratégico focaliza exclusivamente as atividades e ações no mercado doméstico.

O grupo relutante foi composto pelas empresas com envolvimento internacional, todavia com viés de baixo envolvimento e comprometimento internacional, ou seja, as estratégias de internacionalização das organizações deste grupo oscilam em momentos de atividade e inatividade. Além disto, as estratégias de

internacionalização do grupo relutante focalizam predominantemente atividades comerciais (exportações e importações) indiretas. A análise mais profunda do grupo relutante revelou ainda que este poderia ser subdividido em dois subgrupos com lógicas estratégicas distintas. O primeiro, com lógica de entrada, focaliza as importações de máquinas e equipamentos para adequação tecnológica e o segundo, com lógica comercial de saída, focaliza as exportações indiretas apoiada por algumas atividades promocionais no Brasil (participação em feiras nacionais e rodadas de negócios) na tenção de aproveitar oportunidades econômicas que envolvem a internacionalização. Embora se verifiquem tais distinções dentro do grupo relutante, vale ressaltar que a lógica estratégica de atuação predominante em ambos os subgrupos direciona-se ao mercado doméstico nacional.

O grupo ativo foi composto pelas empresas de maior envolvimento e comprometimento internacional da amostra. A lógica estratégica predominante do grupo é revelada pela predominância de atividades comerciais diretas apoiadas por atividades promocionais no Brasil e no exterior; ou seja, ainda que a maior parte das vendas das empresas deste grupo se vinculem às atividades comerciais no mercado interno, é significativa a maior relevância dedicada ao mercado externo ou mesmo à internacionalização. Assim, ainda que atividades comerciais diretas sejam predominantes no grupo ativo, o desenvolvimento internacional destas empresas se amplia para atividades de maior complexidade e envolvimento tais como as compreendidas por ligações contratuais e de investimento direto no exterior. Em outras palavras, as ligações externas deste grupo não estão restritas às atividades comerciais como as do grupo relutante.

É importante ressaltar que os padrões estratégicos identificados não compreendem estágios de internacionalização segundo poderiam supor as teorias comportamentais de internacionalização. Ainda que se pudesse sugerir que organizações do grupo relutante estejam num estágio anterior ao desenvolvimento da internacionalização ativa, as análises desenvolvidas evidenciam que cada um dos três

padrões estratégicos de internacionalização (doméstica, relutante e ativa) compreendem elaborações ou respostas estratégicas específicas face às influências do ambiente e dos recursos mediados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Embora os padrões estratégicos de internacionalização propriamente ditos não se caracterizem em estágios de internacionalização, as análises ressaltaram que existe desenvolvimento gradual da internacionalização principalmente no desenvolvimento da estratégia do grupo ativo; ou seja, nos eventos iniciais, organizações do grupo ativo realizam atividades de menor custo, risco e comprometimento e em eventos subsequentes passam a desenvolver atividades de maior comprometimento custo e risco. Neste sentido, verificou-se que atividades exploratórias, expressas principalmente em visitas a feiras e empresas no exterior, compreendem pontos de partida relativamente comuns entre as empresas dos grupos internacionalizados (relutante e ativo).

A conclusão de que as estratégias de internacionalização das organizações de maior envolvimento e comprometimento internacional se processam segundo a lógica de desenvolvimento gradual poderia inseri-lo num debate significativamente acalorado e observado entre correntes opostas de pesquisa em internacionalização. Desse modo, de um lado agrupam-se os estudos que evidenciam e argumentam que a internacionalização de inúmeras organizações não se processa segundo a lógica de desenvolvimento gradual, ou seja, inicia-se diretamente sob atividades de alto risco e envolvimento internacional (ver OVIATT e MACDOUGALL, 1994; 1995); e de outro, permanecem as teorias de natureza comportamental que evidenciam e argumentam o desenvolvimento da internacionalização de forma gradual e em estágios (ver JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Entendendo que o foco do estudo não supõe a defesa de uma ou de outra abordagem, procurou-se focalizar aspectos que de certa forma poderiam ampliar os entendimentos sobre o fato de algumas organizações desenvolverem estratégias de

internacionalização graduais e outras não e, nesta direção expandir as possibilidades de conversação entre ambas as perspectivas.

As próximas conclusões são relativas aos esforços efetuados no sentido de se compreender e explicar as estratégias de internacionalização identificadas a partir da influência do ambiente e dos recursos mediados pelos esquemas interpretativos.

As primeiras conclusões relativas à explanação das estratégias de internacionalização observadas neste estudo, referem-se às influências do contexto ambiental sobre as estratégias de internacionalização. Nesta direção verificou-se que as estratégias de internacionalização são dependentes das condições, características e pressões do contexto ambiental em que as organizações estão imersas.

De certa forma esta parece uma conclusão tácita face ao atual desenvolvimento da teoria das organizações. Por outro lado, ao focalizarem-se especificamente os estudos em internacionalização, verifica-se que se trata de uma dimensão cujos impactos e influências raramente são avaliados. Além disto, tal como apontou TOYNE (1989), grande parte dos estudos relativos aos negócios internacionais referem-se ao ambiente como um conjunto de demandas fixas às quais as ações organizacionais simplesmente devem se ajustar, ignorando ainda a natureza dinâmica da relação organização e ambiente.

Verificou-se que as estratégias de internacionalização são pressionadas para a homogeneidade ambiental em relação à internacionalização através de mecanismos de isomorfismo coercitivos, normativos e miméticos. Nesta direção (homogeneidade), os mecanismos de isomorfismo tanto podem facilitar quanto restringir as possibilidades estratégicas de internacionalização. Conclui-se que, no contexto brasileiro, pressões coercitivas relativas ao protecionismo foram predominantes até 1990, restringindo significativamente o desenvolvimento internacional. Já após 1990 tais pressões se reduziram favorecendo a internacionalização. Tais conclusões puderam ser corroboradas face à observação de que a intensidade das ligações externas entre as empresas da amostra nos anos 90 é significativamente maior que a verificada

em anos anteriores.

Além disto, observou-se que as pressões isomórficas do ambiente não são estáticas, ou seja, variam tanto no que diz respeito ao nível contextual do ambiente (regional, nacional e internacional), quanto ao longo do tempo. No caso, verificou-se que algumas esferas ambientais evidenciam mais pressões coercitivas enquanto outras pressões normativas, bem como a natureza e a intensidade de tais pressões variam ao longo do tempo.

Ainda a respeito das influências do ambiente sobre as estratégias de internacionalização, conclui-se que estas não são exclusivamente econômicas ou técnicas; em outras palavras, pressões institucionais também interferem e influenciam na internacionalização. Verificou-se que a própria internacionalização, em determinados contextos ou esferas ambientais, se relaciona muito mais aos aspectos institucionais do ambiente do que aos aspectos técnicos ou econômicos. Nesta direção, o estudo fornece explicações alternativas para a internacionalização. Em outras palavras, ainda que não se verifiquem explicações econômicas racionais para a internacionalização, é possível que muitas organizações se engajam neste processo simplesmente para adequar-se às normas de conduta e ação socialmente valorizadas num determinado campo organizacional. Tais considerações iluminam ainda os entendimentos sobre o início do processo de internacionalização que, tal como observou ANDERSEN (1993), não são alcançados pelas teorias de abordagem comportamental.

De forma geral, as considerações precedentes indicam que as estratégias de internacionalização se desenvolvem tanto em consonância com pressões ambientais para a legitimidade social, como para a eficiência econômica.

Embora as estratégias de internacionalização estejam sujeitas às condições e influências ambientais, observou-se que estas não são suficientes para explicar satisfatoriamente o processo, uma vez que poderiam explicar a homogeneidade das estratégias de internacionalização mas não a heterogeneidade. Portanto, considerando

que as pressões ambientais pressionam para o isomorfismo e homogeneidade, não alcançam as variações estratégicas relativas à internacionalização verificadas entre as organizações amostradas. Assim, embora as organizações de um determinado setor industrial estejam imersas num mesmo contexto ambiental, nem todas se internacionalizam e mesmo as que o fazem apresentam distinções ou heterogeneidades. Estas observações indicam que elementos de natureza interna à organização, além de influenciarem o processo, também contribuem para explicar a diversidade estratégica relativa à internacionalização.

As análises efetuadas apontaram que as heterogeneidades organizacionais referem-se tanto às estratégias de internacionalização, como aos recursos possuídos por uma organização. Neste sentido foi possível relacionar a própria diversidade estratégica de internacionalização à heterogeneidade de recursos, tal como propõe a visão baseada em recursos. Deste modo, verificou-se que organizações com estratégias de internacionalização distintas entre si (grupo doméstico, relutante e ativo) também apresentaram variações predominantemente em três indicadores de recursos, ou seja: porte, capacidade de adquirir capital financeiro e nível educacional dos dirigentes.

Organizações de maior porte, com maior capacidade de adquirir capital financeiro e dirigentes de maior nível educacional apresentaram maior envolvimento e comprometimento internacional. Nesta direção, corroborou-se a suposição de que organizações com maior disponibilidade de recursos têm maior probabilidade de contemplar estratégias de crescimento e expansão internacional. Assim, à medida que as organizações possuem ou não determinados recursos ou capacidades, podem ou não efetivamente desempenhar determinadas estratégias de internacionalização ou mesmo iniciarem o processo de internacionalização. Esta conclusão é coerente com a conclusão de que os recursos são elementos e atributos que dão suporte para a efetividade das estratégias de internacionalização desempenhadas pelas organizações.

Por outro lado, ainda que os recursos pudessem ser utilizados como elementos para explicar a heterogeneidade estratégica relativa à internacionalização,

permaneceriam ausentes os elementos ou fatores de explicação que envolvem a própria heterogeneidade de recursos entre as organizações.

A partir da visão baseada em recursos, observou-se que, uma vez que as organizações possuem recursos e capacidades heterogêneos, tais variações deveriam explicar as diferenças estratégicas de internacionalização. Entretanto, se as organizações são pressionadas pelo ambiente para o isomorfismo (de recursos e estratégias), que fatores explicariam a própria heterogeneidade de recursos entre as organizações. Nesta direção, apontam-se as conclusões relativas ao papel de mediação desempenhado pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

Considerando o modelo proposto, em que os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais ocupam posição de mediação cognitiva no processo estratégico, corroborou-se o entendimento apontado por MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999), de que, em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos, sempre haverá diversidade organizacional. Por outro lado, ainda que os esquemas interpretativos sejam específicos às organizações e garantam níveis de autonomia organizacional, verificou-se que à medida que as organizações interagem e se relacionam, institucionalizam padrões cognitivos de interpretação (esquemas interpretativos) no ambiente que condicionam similaridades no modo de interpretação entre as organizações. Neste estudo, foram verificados e analisados padrões cognitivos de interpretação institucionalizados em três níveis de referência ambiental ou seja: regional, nacional e internacional.

Averiguou-se que a institucionalização de padrões cognitivos de interpretação em diferentes níveis do contexto ambiental ocorre à medida que os próprios esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais estabelecem domínios ou esferas cognitivas de referência ambiental. Deste modo, uma vez que duas ou mais organizações compartilham a mesma esfera ambiental de referência, suas ações estratégicas, enquanto expressões de seus esquemas interpretativos (HININGS e GREENWOOD, 1988), institucionalizam neste nível ambiental de referência seus

próprios padrões cognitivos de interpretação e, a partir destes, modos adequados de ação, procedimentos, normas de conduta, valores, significados e entendimentos.

Em relação à internacionalização, verificaram-se três modos de ação (padrões cognitivos de interpretação) institucionalizados no ambiente, sendo cada um relativo a uma esfera ou contexto ambiental de referência: no contexto regional verificou-se que a internacionalização é pouco valorizada; no contexto nacional, ela assume as prerrogativas de comércio exterior predominantemente voltadas para a exportação; e, no contexto internacional, ressalta as ações relativas à multinacionalização.

Os significados e modos de ação relativos à internacionalização institucionalizados em cada um dos níveis de referência ambiental (regional, nacional e internacional), mostraram-se convergentes com as estratégias de internacionalização das organizações em análise. Verificou-se que organizações, cujo esquema interpretativo dos dirigentes tinham por referência o contexto regional do ambiente, não se internacionalizaram. Já organizações, cujos dirigentes tinham por referência o contexto nacional, privilegiaram em suas estratégias de internacionalização as atividades comerciais de saída tais como as exportações.

Na direção das observações precedentes, as análises realizadas no estudo forneceram os elementos necessários para se concluir que as organizações, à medida que se relacionam, institucionalizam padrões cognitivos de interpretação em suas esferas de referência ambiental que, em uma análise mais profunda, podem ser entendidos como a própria institucionalização dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais que compartilham o mesmo contexto de referência ambiental. Deste modo, embora prevaleça a heterogeneidade organizacional em termos de recursos e estratégias num nicho ambiental, estas variações organizacionais diminuem à medida que se analisam as organizações deste nicho a partir do contexto ambiental de referência que compartilham. Considerando que os esquemas interpretativos condicionam o que uma organização faz e como ela faz (HININGS e

GREENWOOD, 1988), à medida que estes são institucionalizados, organizações que compartilham um mesmo contexto de referência ou esquema interpretativo passam a apresentar tanto estratégias de internacionalização, quanto recursos semelhantes.

As conclusões do estudo indicam que os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais exercem papel fundamental no processo estratégico de internacionalização. Em primeiro lugar, estabelecem a esfera de referência ambiental e do qual a organização retira padrões, normas sociais, valores, entendimentos e significados. Em segundo lugar, posicionam-se como filtros entre aquilo que é externo e interno às organizações, definindo as pressões e influências que serão percebidas do ambiente e às quais a organização irá se adequar. Em terceiro lugar, orientam os recursos a serem mais valorizados e desenvolvidos pela organização. Em quarto lugar, orientam o próprio processo de elaboração e formulação estratégica de internacionalização.

Diante das conclusões expostas e das contribuições analíticas deste estudo, algumas conjecturas podem ser realizadas no propósito de sobrepor limitações teóricas verificadas nas abordagens teóricas dominantes na literatura de internacionalização.

Primeiro, por que algumas organizações apresentam estratégia de atuação doméstica e não se internacionalizam? A resposta a esta questão vincula-se ao fato de tal organização compartilhar um contexto ambiental de referência cujos valores, crenças e significados institucionalizados não valorizam a internacionalização. Neste sentido, tais organizações tanto não se internacionalizam, como não desenvolvem os recursos necessários para a internacionalização.

Segundo, o que leva organizações a se internacionalizarem ainda que não sejam verificadas vantagens econômicas neste sentido? A resposta mais adequada a esta questão deve levar em conta o fato de que as pressões para a internacionalização não são exclusivamente econômicas ou seja, muitas organizações se internacionalizam como forma de adequar-se às pressões sociais para a legitimidade. Inclusive, vale ressaltar que as análises efetuadas no estudo indicaram que a própria

internacionalização, em determinados contextos ambientais, possui mais caráter institucional do que econômico. Em outras palavras, à medida que determinada organização tem por referência e compartilha um contexto ambiental cujo padrão cognitivo de interpretação institucionalizado enfatiza a internacionalização em termos de exportação, esta organização irá engajar-se na internacionalização via exportações ainda que poucas vantagens econômicas sejam verificadas nesta atividade.

Terceiro, por que em alguns casos a internacionalização se desenvolve de forma gradual e em outros diretamente através de atividades de alto grau de comprometimento e envolvimento internacional? O fato de algumas empresas internacionalizarem-se de forma gradual, como foi o caso das indústrias de alimentos em estudo, enquanto outras diretamente para atividades de alto grau de comprometimento e envolvimento internacional, remete às características específicas do ambiente, dos recursos e dos esquemas interpretativos pelos quais a internacionalização se desenvolve. É importante notar que as condições e características do ambiente em que determinadas organizações atuam e se desenvolvem, em que pese o menor nível de incerteza e dependência, permitem, ainda hoje, o desenvolvimento da internacionalização de forma gradual ou experimental. Neste contexto, o próprio desenvolvimento gradual da internacionalização passa a ser institucionalizado no ambiente; ou seja, ao se verificarem os valores e crenças presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes, poderá verificar-se que estes atribuem entendimento relativos à internacionalização como um processo a ser desenvolvido em estágios.

Por outro lado, é certo que as características e condições do contexto ambiental não são estáticas ou seja, variam ao longo do tempo, nesta direção, apontou-se que as economias mundiais têm-se tornado substancialmente mais interconectadas formando mercados globais. Portanto, já é possível verificar setores, com maiores níveis de incerteza e dependência que o alimentício, em que as próprias possibilidades de internacionalização gradual tendem a ser limitadas. Em tais condições a

internacionalização tende a desenvolver-se de forma relativamente mais rápida e contemplando diretamente atividades de alto grau de envolvimento e comprometimento internacional. Além disto, pode-se perceber que os valores, crenças e significados institucionalizados nestes contextos não se referem à internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual. Da mesma forma, vale ressaltar que tais contextos devem tanto favorecer, quanto privilegiar o desenvolvimento e posse dos recursos que permitem e dão suporte ao desenvolvimento rápido da internacionalização.

Embora na direção das considerações precedentes o estudo amplie e forneça entendimentos alternativos ao processo estratégico de internacionalização, diversos aspectos ainda permanecem obscuros e indicam aspectos de pesquisa para estudos futuros.

Em primeiro lugar, sugere-se a replicação deste estudo no setor alimentício nacional. Neste sentido, o fato de se ampliar o tamanho da população poderia facilitar a formação de uma amostra maior favorecendo o uso de técnicas estatísticas mais sofisticadas, com a possibilidade de classificações mais precisas e homogêneas de internacionalização. Além disto, sugere-se que futuramente estudos nesta direção se desenvolvam de preferência num único estrato de porte organizacional ou seja, pequenas, médias ou grandes empresas.

Em segundo lugar, aponta-se a possibilidade da replicação do estudo em setores de atividade distintos, uma vez que tal esforço pode se mostrar interessante à medida que deverá evidenciar lógicas de ação e interpretação distintas. Sugere-se a escolha de um setor não industrial em que as pressões institucionais sejam mais evidentes.

Em terceiro lugar, sugere-se a replicação do estudo sob perspectiva longitudinal uma vez que esta deverá sobrepor as limitações relativas à ausência de memória corporativa suscetíveis ao delineamento de pesquisa utilizado neste estudo.

Estudos posteriores deverão aprofundar ainda a relação entre os recursos e o

porte das organizações. Nesta direção apontam-se as possibilidades de ampliar os entendimentos sobre os fatores que determinam o crescimento e desenvolvimento organizacional. Estudos desta natureza deverão contribuir com os entendimentos relativos à internacionalização à medida que a internacionalização se insere no próprio desenvolvimento e crescimento organizacional.

Além disto sugere-se que estudos futuros focalizem a relação desempenhada entre os esquemas interpretativos e os recursos da organização ante o fato que as análises efetuadas neste estudo indicam que os últimos são expressões dos primeiros. Em outros termos, indicou-se que os esquemas interpretativos compreendem elementos essenciais para a própria diversidade e heterogeneidade de recursos entre organizações.

Outro aspecto não satisfatoriamente alcançado neste estudo diz respeito à mudança de esquemas interpretativos nas organizações. Ou seja, quais os fatores determinantes e como se processa a ampliação do contexto ambiental de referência das organizações que num momento têm por referência, por exemplo, o contexto regional e posteriormente ampliam o nível de referência para o contexto nacional. Esta questão é especialmente relevante para a internacionalização ao se considerar que a mudança nos esquemas interpretativos, no caso para contextos de referência ambiental mais amplos, implica o maior envolvimento e o próprio engajamento das organizações em internacionalização.

Estudos futuros poderão ainda focalizar especificamente o processo de institucionalização e mudança de valores, significados e modos de ação relativos à internacionalização em determinados contextos ambientais e, neste sentido, ampliar os entendimentos sobre os aspectos relativos à dinâmica da mudança ambiental e suas influências sobre as organizações.

Finalmente devem ser ressaltadas as contribuições para a prática administrativa face ao desenvolvimento deste estudo.

Em primeiro lugar evidencia-se aos dirigentes organizacionais que o

envolvimento internacional de suas empresas é fruto de seus próprios esquemas interpretativos. Além disto, aponta-se que estes (esquemas interpretativos) estão substancialmente vinculados ao contexto ambiental que os dirigentes organizacionais têm por referência (regional, nacional ou internacional). Neste sentido, o processo de reflexão estratégica deve levar em conta tanto o mercado efetivo de atuação da organização, quanto o nível ambiental de referência dos dirigentes organizacionais. Nesta direção já demonstraram MACHADO-DA-SILVA e FERNANDES (1997) que organizações, cujo contexto ambiental de referência se apresenta mais restrito que o contexto efetivo de competição, dificulta tanto o posicionamento da empresa, quanto compromete sua própria sobrevivência no contexto de competição efetivo.

Vistos sob esta ótica, à medida que a organização desenvolve ações estratégicas de internacionalização com a finalidade de ampliar operações e atividades em mercados internacionais, deve levar em conta que os esquemas interpretativos dos dirigentes deverão passar a se referenciar no contexto ambiental internacional uma vez que nem sempre esta ampliação ou mudança ocorre naturalmente. O estudo evidenciou que visitas a feiras e empresas no exterior contribuem neste sentido.

Em segundo lugar, apontou-se que as estratégias de internacionalização devem atender tanto às pressões técnicas, quanto institucionais do ambiente. As implicações práticas desta constatação evidenciam a necessidade de ampliação dos elementos de análise ambiental envolvidos no processo de elaboração estratégica pelo qual se desenvolve a internacionalização.

Em terceiro lugar, evidencia-se que a posse de recursos, de tal forma heterogêneos e constituintes de vantagens competitivas sustentáveis, tal como é defendido pelos teóricos da visão baseada em recursos, deve passar antes pelo desenvolvimento de esquemas interpretativos de alguma forma heterogêneos ou distintos daqueles institucionalizados no contexto ambiental de referência da organização. Esta possibilidade fundamenta-se no desenvolvimento de estratégias desafiadoras em relação às instituições do ambiente tal como foi evidenciado por

OLIVER (1991).

Por fim, tendo em vista as práticas e políticas governamentais de fomento à internacionalização, o estudo evidencia que mecanismos regulativos tendem a coibir a internacionalização, ainda que políticas de incentivo à exportação sejam promovidas. Da mesma forma, face aos entendimentos de que a internacionalização trata-se de um fenômeno orientado pelos valores e crenças dos dirigentes organizacionais, sugere-se que ações de fomento a mudança cultural em relação à internacionalização, ao contrário dos usuais mecanismos econômicos ortodoxos, poderão produzir resultados mais efetivos no longo prazo. Nesta direção aponta-se a ampliação das práticas e políticas de fomento à participação dos dirigentes organizacionais em missões comerciais ao exterior, encontros com empresários estrangeiros, visitas a empresas no exterior, participação em feiras e eventos, entre outras. Acredita-se que a efetividade da internacionalização das empresas brasileiras passa, antes dos aspectos econômicos envolvidos neste processo, pela efetiva exposição internacional do empresário e administrador brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Harvard Business School, 1966.
- ALÉM, A. C. Promoção às exportações: o que tem sido feito nos países da OCDE? **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 229-252, dez. 2000.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. In: SEGAL-HORN, S. (Ed.) **The strategy reader**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 209-31, 1993.
- ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, v. 7, p. 163-184, 1998.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.
- ANDREFF, W. **Multinacionais globais**. Bauru: EDUSC, 2000.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994. v. 8. p. 312-326.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustained competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.
- BENSON, J. K. Paradigm and praxis in organizational analysis. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983. v. 5. p. 33-56.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glencoe: Free Press, 1954.

BERG, S.; FRIEDMAN, P. Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross-section analysis. **Review of Economics and Statistics**, v. 63, p. 293-298, 1981.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEYER, J. M. Ideologies, values, and decision-making in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v. 2. p. 166-202.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-98, Spring/Summer 1977.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BLUNDI, D.; ROCHA, E. Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. **Relatórios Coppead**, Rio de Janeiro: UFRJ/Coppead, 2001.

BOJE, D. M.; FEDOR, D. B.; ROWLAND, K. M. Myth making: a qualitative step in OD interventions. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, p. 17-28, 1982.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

BRASIL, H.V.; GOULART, L.; ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994. v. 8. p. 297-311.

BROWN, R. H. Bureaucracy as praxis: toward a political phenomenology of formal organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 365-382, 1978.

BUCKLEY, P. J. The limits of explanation: testing the internationalization theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, p. 181-194, 1988.

_____. Problems and developments in the core theory of international business. **Journal of International Business Studies**, (4/4), p. 657-665, 1990.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CALOF, J. L. The impact of size on internationalization. **Jornal of Small Business Management**, october, p. 60-69, 1993.

CARLSON, S. **International business research**. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1966.

CAVES, R. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, 1971.

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

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba. **Relação de trabalhos**. Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

COOPER, A.C.; GIMENO-GASCON, F.J.; WOO, C.Y. Initial human and financial capital predictors of new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.9, n. 5, p. 371-395, 1994.

COVIELLO, N. E.; MARTIN, K. A. M. Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 42-66, 1999.

CYERT, R. D.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.

CZINKOTA, M. R. **Export development strategies**: US promotion policies. New York: Praeger Publishers, 1982.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DANA, L. P.; ETEMEAD, H.; WRIGHT, R. W. The impact of globalization on SMEs. **Global Focus**, v. 11, n. 4, p. 93-105, 1999.

DAY, G. S.; NEDUNGADI, P. Managerial representations of competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 31-44, April 1994.

DICKEN, P. **Global shift**: industrial change in a turbulent world. New York: Harper & Row, 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, April 1983.

DUNCAN, L. Impacts of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return. **Review of Economics and Statistics**, v. 64, p. 120-125, 1982.

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

_____. Explaining international production. Harper Collins, 1988.

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-285, 1992.

FONSECA, V. S. **Além da escolha racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, p. 257-277, 2002.

FOWLER, F.J. **Survey research methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

FUNCEX. **Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro: Relatório preliminar**. Rio de Janeiro, abril 2002.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício do Paraná**. Curitiba, 2000. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. In: MEYER, M. W. **Environments and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978. p. 131-171.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HECKSCHER, E. The effect of foreign trade on distribution and income. In: ELLIS, H. S.; METZLER, L. A. (Eds.). **Readings in the theory of international trade**. London: Allen and Unwin, 1950.

HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytic concepts**. St. Paul, MN: West, 1978.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley and Sons, 1990. p. 311-325.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JARILLO, J. C.; MARTÍNEZ, J. I. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSON, L.G.; STYMME, B. (Eds.). **Corporate and industry strategies for europe**. New York: Elsevier Science Publishers, 1991.

JELINEK, M.; SMIRCICH, L.; HIRSCH, P. Introduction: a code of many colors. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 331-338, 1983.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

_____. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, October 1975.

JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 15-41, 1999.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic reaction and the multinational enterprise**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.

KRUGMAN, P. R.; OBSTEFELD, M. **International economics: theory and policy**. New York: Addison-Wesley, 2000.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p. 64-79, Juin/Juil/Août 1994.

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

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

LYLES, M. A.; SCWENK, C. R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 155-174, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CASALI, A. M.; FERNADES, B. H. R. Internationalization and organizational change: a multi case study of brazilian organizations. **Latin American Business Review**, v. 2 (3/4), p. 61-96, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 02, n. 03, p. 67-119, 1994.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

_____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira)**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT JR., R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para a análise de estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Relação de trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F.; GREENE, P. G. Internationalization of small firms: personal factors revisited. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 1, p. 9-31, 2002.

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

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

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

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.

MILLINGTON, A. I.; BAYLISS, B. T. The Process of internationalization: UK companies in the EC, **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 151-61, 1990.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

OHLIN, B. **Interregional and international trade**. Oxford: The University Press, 1933.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

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

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

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

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

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, 1981. v. 3, p. 1-51.

POLANY, M. **The tacit dimension**. Garden City, NY: Doubleday Anchor, 1964.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, p. 79-93, May/June 1990.

PROWN, J. D. The truth of material culture: history or fiction. In: LUBAR, S.; KINGERY, W. D. K. (Eds.). **History from things: essays on material culture**. Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1993. p. 1-19.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 48-79, 1996.

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

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

RICARDO, D. **The principles of political economy and taxation**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1817.

RICHARDSON, R. J. ET AL. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. Por que as empresas exportam? In: ROCHA, A. da (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988. p. 87-114.

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

RUGMAN, A. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internationalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, p. 23-29, 1980.

SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SEBRAE. **Classificação de porte de empresas**. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/pesquisa/download_pdf/Informacoes_basicas.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2003.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. T. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v.1: Delineamentos de pesquisa.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**: para as ciências do comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. Homewood: Irwin, 1776.

SPROULL, L. S. Beliefs in organizations. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Eds.). **Handbook of Organizational Design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v. 2, p. 203-224.

SPROULL, N.L. **Handbook of research methods**. London: Scarecrow, 1988.

STALK, G. P.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 57-69, March/April 1992.

STARBUCK, W. H. Congealing oil: inventing ideologies to justify acting ideologies out. **Journal of Management Studies**, v. 19, p. 3-27, 1982.

SHELDON, A. Organizational paradigms: a theory of organizational change. **Organizational Dynamics**, v. 8, n. 3, p. 61-79, 1980.

TOLEDO, J. C. de; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

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

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

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

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

WARREN, K. **Competitive strategy dynamics**. England: John Wiley & Sons, 2002.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**, 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

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

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource based view. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 333-358, 2001.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO 1 – CARTA SOLICITANDO APOIO À PESQUISA PARA FIEP

Curitiba, 04 de novembro de 2003.

Ilmo. Sr.

Dr. Rodrigo Costa da Rocha Loures

DD. Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Curitiba, PR

Senhor Presidente,

O Grupo de Estudos Organizacionais e Estratégia do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná vem desenvolvendo uma série de estudos junto às indústrias de diversos setores no Estado do Paraná, entre os quais se inclui o segmento alimentício paranaense.

Nesse sentido vimos solicitar de Vossa Senhoria o especial obséquio de fornecer uma carta de apresentação e apoio à pesquisa sobre estratégias de internacionalização nas empresas alimentícias paranaenses.

Uma carta de apresentação de Vossa Senhoria viria facilitar enormemente a aceitação das empresas do setor alimentício no sentido de participarem da pesquisa mediante resposta a um questionário especialmente elaborado sobre o tema. Vale ressaltar que não há a preocupação em identificar cada empresa, uma vez que o estudo se propõe a descrever as características do setor como um todo. Assim, os dados serão tratados de forma agregada, garantindo que as empresas respondentes serão mantidas anônimas.

Agradecendo antecipadamente a atenção de Vossa Senhoria ao presente pleito, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários, por meio dos telefones 329-7832 ou 9988-5836, bem como através do seguinte e-mail: resj@pop.com.br.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Rene Eugenio Seifert Jr.
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Curitiba, novembro de 2003.

Ao presidente da empresa.

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná gostaria de contar com a sua colaboração na seqüência dos estudos que vem realizando junto às empresas do setor alimentício no Estado do Paraná, respondendo ao questionário em anexo.

O questionário é constituído por perguntas que se direcionam à caracterização dos valores mais importantes para a organização, de alguns recursos organizacionais e do envolvimento da empresa com negócios internacionais.

Sua participação neste estudo é muito importante! Tomará apenas 20 minutos do seu tempo e será importante para ampliarmos os conhecimentos em gestão e administração na indústria paranaense.

Os dados informados serão tratados de forma confidencial e agregada, sem a identificação da empresa e do respondente. O CEPPAD/UFPR se compromete a lhe enviar os resultados e conclusões deste estudo caso seja do seu interesse.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Rene E. Seifert Jr.
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

Para maiores informações:
(41) 329-7832 / (41) 9988-5836 (Rene)
ou através do e-mail: **resj@pop.com.br**

ANEXO 2 – CARTA DE APOIO FIEP

ANEXO 3 – ACOMPANHAMENTO E COBRANÇAS EFETUADAS NA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

1º CARTA/E-MAIL COBRANÇA

Ao Presidente da empresa.

Prezado(a) Sr(a).,

Como é de seu conhecimento, o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR, com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, vem realizando pesquisa junto ao setor alimentício no Estado do Paraná. Para fins desta pesquisa, foi enviado questionário à sua empresa solicitando participação.

Consta que até o presente momento não recebemos o retorno de sua empresa. Para que os resultados sejam significativos, é imprescindível a participação do maior número possível de empresas. Dessa forma, contamos com sua colaboração no sentido de enviar o material preenchido utilizando o envelope selado anexo ao questionário.

Reiteramos que os resultados deste estudo serão disponibilizados à todas as empresas participantes. Em caso de problemas ou dúvidas, favor entrar em contato pelo *e-mail* <resj@pop.com.br> ou pelo telefone **(41) 329-7832**.

Atenciosamente.

Rene Eugenio Seifert Junior

Pesquisador do CEPPAD

Obs.: Em caso de problemas ou dúvidas, favor entrar em contato pelo *e-mail* <resj@pop.com.br> ou pelo telefone: **(41) 329-7832 / (41) 9988-5836**.

2º CARTA/E-MAIL COBRANÇA E REENVIO DOS QUESTIONÁRIOS

Ao Presidente da Empresa.

Prezado Sr. Presidente,

Tendo em vista a proximidade do prazo final para a coleta dos dados da pesquisa sobre o Setor de alimentos no Estado do Paraná, solicitamos o retorno do questionário respondido previamente enviado à Vossa empresa.

Lembramos ainda que o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR – com este estudo, objetiva traçar um perfil organizacional das indústrias de alimentos no Paraná. A pesquisa possui caráter acadêmico cujos resultados serão analisados globalmente, garantindo a anonimidade dos respondentes.

Caso seja de Vossa preferência, estamos reenviando em anexo o questionário para preenchimento eletrônico. As instruções de preenchimento e envio também encontram-se no arquivo anexo.

Mais uma vez, contamos com Vossa colaboração e participação neste estudo acolhendo nosso pedido. Reiteramos que os resultados deste estudo, tão logo estejam concluídos, estarão à disposição de Vossa Senhoria.

Atenciosamente.

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Rene Eugenio Seifert Junior
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

Obs.: Em caso de problemas ou dúvidas, favor entrar em contato pelo *e-mail* <resj@pop.com.br> ou pelo telefone: (41) 329-7832 / (41) 9988-5836

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO

Ao presidente da empresa.

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná gostaria de contar com a sua colaboração na seqüência dos estudos que vem realizando junto às empresas do setor alimentício no Estado do Paraná, respondendo ao questionário em anexo.

O questionário é constituído por perguntas que se direcionam à caracterização dos valores mais importantes para a organização, de alguns recursos organizacionais e do envolvimento da empresa com negócios internacionais.

Sua participação neste estudo é muito importante! Tomará apenas 20 minutos do seu tempo e será importante para ampliarmos os conhecimentos em gestão e administração na indústria paranaense.

Os dados informados serão tratados de forma confidencial e agregada, sem a identificação da empresa e do respondente. O CEPPAD/UFPR se compromete a lhe enviar os resultados e conclusões deste estudo caso seja do seu interesse.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Rene E. Seifert Jr.
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

Para maiores informações:

(41) 329-7832 / (41) 9988-5836 (Rene)
ou através do e-mail: resj@pop.com.br



CEPPAD/UFPR: O Setor de alimentos no Paraná

1. O respondente é o fundador/proprietário da empresa? sim não
2. Em que ano a empresa foi fundada? _____
3. Quantos funcionários a empresa possui? _____
4. Em que cidade está localizada a empresa? _____
5. Qual o percentual de capital estrangeiro investido na empresa? Nenhum _____ %

Se a sua empresa realizou importações em 2003, favor responder as questões de 6 a 8. Se não, continue respondendo a partir da questão 9.

6. Em 2003 as importações representaram aproximadamente qual percentual das compras totais da empresa? _____ %

7. Favor escrever o nome dos países dos quais a sua empresa realizou importações em 2003.

8. Quais as formas que sua empresa utiliza para comprar no exterior?

- Importação direta do fornecedor no exterior
 Importação via intermediário brasileiro

Se a sua empresa exportou em 2003 favor responder as questões de 9 a 11. Se não, continue respondendo a partir da questão 12.

9. Em 2003 as exportações representaram aproximadamente qual percentual das vendas totais da empresa? _____ %

10. Favor escrever o nome dos países que foram destino das exportações da sua empresa em 2003?

11. Favor indicar a(s) forma(s) de comercialização que sua empresa utiliza nas exportações. Marque quantas alternativas forem necessárias:

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> agente de venda brasileiro | <input type="checkbox"/> trading company | <input type="checkbox"/> consórcio de exportação |
| <input type="checkbox"/> comercial exportadora | <input type="checkbox"/> exportação direta | <input type="checkbox"/> vendedor no exterior |
| <input type="checkbox"/> representante/agente no exterior | <input type="checkbox"/> distribuidor no exterior | <input type="checkbox"/> correio/internet |
| <input type="checkbox"/> filial de vendas no exterior | | |

12. Quantos funcionários dedicam mais de 50% do seu tempo em atividades relacionadas a negócios internacionais (importação, exportação, comercialização, entre outros)?

_____ funcionário(s). Nenhum

As próximas questões procuram identificar o envolvimento da sua empresa com negócios internacionais mesmo que atualmente esta não seja importadora ou exportadora. Verifique cada uma das operações internacionais listadas a seguir e no caso de alguma delas ter sido realizada **pela** empresa, por favor **registre o ano em que estas aconteceram pela primeira vez.**

Operações internacionais de saída	Não	Sim	Em que ano pela 1º vez?
13. A empresa visitou empresas do mesmo ramo no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
14. A empresa participou de rodadas de negócio internacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
15. A empresa participou de missões comerciais ao exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
16. A empresa visitou feiras no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
17. A empresa participou de feiras no exterior (com stand)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
18. A empresa exportou via trading-company ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
19. A empresa exportou via agente/distribuidor ou outro intermediário brasileiro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
20. A empresa exportou via consórcio de exportação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
21. A empresa exportou diretamente, sem intermediários no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
22. A empresa enviou vendedores brasileiros para o exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
23. A empresa estabeleceu representantes no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
24. A empresa fez propaganda de produtos via televisão/radio/revista ou outra mídia no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
25. A empresa participou de licitações internacionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
26. A empresa enviou funcionários para treinamento técnico/profissional no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
27. A empresa teve a produção contratada por empresa estrangeira no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
28. A empresa licenciou tecnologia para firma no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
29. A empresa desenvolveu novos produtos para firma no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
30. A empresa alugou armazéns ou espaços para armazenagem no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
31. A empresa estabeleceu escritórios de venda ou de representação próprios no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
32. A empresa adquiriu ou implantou unidade de produção no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
33. A empresa estabeleceu joint venture para adquirir ou implantar unidade de produção no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
34. A empresa estabeleceu franquias no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Operações internacionais de entrada	Não	Sim	Em que ano pela 1º vez
35. A empresa importou máquinas e/ou equipamentos via intermediários, representantes ou agentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
36. A empresa importou máquinas e/ou equipamentos diretamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
37. A empresa importou diretamente bens e/ou produtos para posterior comercialização ou distribuição no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
38. A empresa contratou a produção de firma no exterior para posterior importação e comercialização no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
39. A empresa contratou firma no exterior para prestar serviços técnicos no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
40. A empresa estabeleceu contrato de parceria com fornecedor no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
41. A empresa estabeleceu contrato para representar firma estrangeira no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
42. A empresa licenciou tecnologia de firma no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
43. A empresa contratou firmas ou profissionais no exterior para o desenvolvimento de produtos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
44. A empresa contratou funcionários no exterior para trabalhar no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
45. A empresa contratou firma ou profissional no exterior para dar treinamento de recursos humanos no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
46. A empresa contratou ou acessou linhas de crédito ou financiamentos no exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
47. A empresa recebeu investimentos financeiros de empresa estrangeira não instalada no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
48. A empresa realizou joint-venture com firma estrangeira (não sediada no Brasil) para a criação ou aquisição de uma unidade de produção no Brasil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Para responder às perguntas de 50 a 56, escolha a alternativa que melhor caracteriza sua empresa. As afirmações não são excludentes entre si, entretanto é muito importante escolher apenas uma alternativa.

49. Nos últimos anos a estratégia de crescimento predominante na empresa tem sido:

- ampliar ou consolidar sua participação no mercado paranense e/ou estados limítrofes.
- ampliar ou consolidar sua participação no mercado brasileiro como um todo.
- ampliar ou consolidar sua participação no exterior.

50. Ao analisar a concorrência a empresa procura estar atenta em especial ao comportamento de:

- empresas que concorrem pelo mercado regional (Paraná e estados limítrofes).
- empresas que concorrem pelo mercado brasileiro como um todo.
- empresas, instaladas ou não no Brasil, que concorrem pelo mercado internacional.

51. A empresa tem compreendido a preocupação com a qualidade dos produtos e a sustentabilidade ecológica como fatores:

- importantes como diferencial competitivo entre os concorrentes no mercado paranaense e/ou estados limítrofes.
- importantes como diferencial competitivo entre os principais concorrentes nacionais.
- importantes pois abre espaço para a participação no mercado internacional.

52. Com relação a tecnologia, nos últimos anos, a empresa:

- não tem investido em tecnologia.
- tem procurado manter-se atualizada por meio de licenças ou aquisições de projetos tecnológicos desenvolvidos por terceiros.
- tem procurado desenvolver tecnologia própria como fonte de vantagem competitiva, realizando inclusive parceria com fornecedores e clientes.

53. O principal objetivo organizacional da empresa tem sido:

- manter a posição no mercado paranaense e/ou estados limítrofes.
- reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência.
- desenvolver estrutura produtiva moderna para atuação competitiva no mercado internacional.

54. Para a empresa, tem sido importante manter-se atenta:

- aos programas de desenvolvimento regional, ao perfil econômico do estado, aos subsídios regionais para a produção e às propostas de apoio e modernização e capacitação da indústria paranaense.
- à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, à taxa de juros, às reformas previdenciária e tributária, ao nível de atividade da indústria nacional e às oscilações do consumo.
- às regulações e oscilações do mercado internacional, à cotação do dólar, às cotações de preços e à situação econômica da comunidade internacional.

55. No intuito de atender os gostos e preferências dos clientes sua empresa procura estar atenta:

- às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos na sua região.
- às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos no Brasil como um todo.
- às mudanças no padrão e preferências de consumo de alimentos no exterior.

As próximas perguntas procuram caracterizar alguns aspectos da sua empresa com o objetivo de traçar um perfil das empresas paranaenses do setor.

56. Aproximadamente, qual é o faturamento bruto anual da empresa? **RS** _____

57. Em termos percentuais, qual foi aproximadamente a taxa de crescimento médio do volume de produção da sua empresa nos últimos três anos? _____ %

58. Considerando a escala abaixo assinale a frequência com que a empresa precisa recorrer ao capital de terceiros (por exemplo: empréstimos, financiamentos, desconto de duplicatas, entre outros) para financiar sua produção e fluxo de caixa?

Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Muito Freqüentemente	Sempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59. Nos últimos três anos a empresa acessou alguma linha de crédito financeiro de bancos ou linhas de crédito para o desenvolvimento, como por exemplo: PROEX, SEBRAE, BNDES, APEX, entre outras linhas de crédito não comerciais?

sim não

60. Aproximadamente qual a idade média em anos das máquinas e equipamentos de produção utilizados na empresa? _____ **anos.**

61. Quais são os dois principais produtos da empresa e qual a capacidade anual de produção instalada para cada um deles? (Por favor, ao informar a capacidade de produção informe também a unidade de medida utilizada pela empresa: kilos/unidades/peças).

Produto 1: _____

Capacidade de produção: _____ und./ano peças/ano Kg/ano

Produto 2: _____

Capacidade de produção: _____ und./ano peças/ano Kg/ano

62. A empresa está operando em que percentual aproximado da sua capacidade total de produção?
_____ %.

63. Quantos dirigentes ou pessoas são responsáveis pelas decisões estratégicas na empresa?
_____ **pessoa(s)**

64. Em média há quanto tempo os dirigentes da empresa estão trabalhando na indústria de alimentos?
_____ **anos**

65. Qual o grau de escolaridade médio do grupo de dirigentes da empresa?

- ensino fundamental
 ensino médio
 ensino superior
 pós-graduação em nível de especialização
 outro. Especificar _____

66. Antes de fundar ou juntar-se a esta empresa, você ou algum dos membros do grupo de dirigentes da empresa possuía experiência em negócios internacionais?

sim não

67. Antes de fundar ou juntar-se a esta empresa, você ou algum dos membros do grupo de dirigentes da empresa possuía fluência em alguma língua estrangeira?

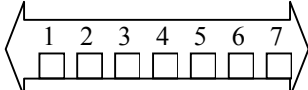
sim não

68. Nos últimos três anos quantos produtos novos a empresa lançou no mercado? _____

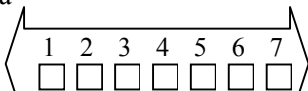
69. Aproximadamente que percentual do faturamento sua empresa reserva para investir em marketing, divulgação e promoção de seus produtos? _____

Nas escalas abaixo, assinale com um “X” o número que melhor representa a característica presente na sua empresa. (Em cada escala marque apenas um número).

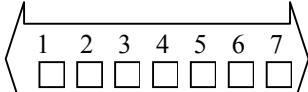
70. A preferência da empresa tem sido adotar estratégias de:

Baixo risco e baixo retorno		Alto risco e alto retorno
-----------------------------	---	---------------------------

71. Em relação ao mercado internacional:

A empresa não tem planos de ampliar sua atuação comercial no mercado internacional e as tendências e padrões internacionais não constituem preocupação atual da empresa		Atuar no mercado internacional é muito importante para a empresa, tendo sempre em vista a necessidade de adequar-se aos padrões e normas internacionalmente valorizados
---	--	---

72. O relacionamento da empresa com os demais integrantes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, clientes) é predominantemente:

Comercial, dando-se durante as operações de compra e venda		Entrelaçado, visando a parceria e o desenvolvimento de projetos comuns
--	--	--

73. A seguir estão relacionados 10 fatores organizacionais. Ordene estes fatores segundo o grau de valorização que sua empresa dedica a cada um deles atribuindo número 1 para o fator que é mais valorizado, número 2 para o segundo fator mais valorizado, 3 para o terceiro mais valorizado e assim sucessivamente até o número 10.

Marketing

_____ Imagem e marca do produto. Promoção, divulgação e distribuição dos produtos. Atenção para mudanças nos gostos e preferências dos consumidores. Integração entre a área comercial e de produção.

Agressividade comercial

_____ Competência da força de vendas. Capacidade comercial. Conquista de novos clientes. Abertura de novos mercados. Negociação. Competitividade.

Competência gerencial

_____ Desenvolvimento de sistemas eficientes de gestão, coordenação e controle. Planejamento. Capacidade para analisar mercados.

Cooperação

_____ Formação de parcerias. Colaboração com empresas concorrentes e correlatas. Relações estreitas com entidades de classe (sindicados, associações, entre outros.) Terceirização de etapas do processo produtivo.

Produtividade

_____ Padronização de processos. Redução de custos. Cumprimento de prazos e especificações do produto. Agilidade. Eficiência.

Modernidade

_____ Tecnologia em máquinas e equipamentos. Automação do processo produtivo. Informatização e aprimoramento contínuo do processo produtivo.

Inovação

_____ Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Atenção para novidades e atualizações na indústria. Adaptação de novas tecnologias para usos específicos.

Qualidade

_____ Certificações. Controle de qualidade dos produtos. Treinamento da mão-de-obra. Qualificação de fornecedores e matérias-primas. Utilização de normas e regras para o processo de produção.

Lucratividade

_____ Retorno financeiro. Acumulo e ampliação de ativos. Reaplicação dos ganhos no próprio negócio. Investimentos com capital próprio.

Empreendedorismo

_____ Proatividade. Dinamismo. Propensão a assumir riscos. Aproveitar oportunidades. Criatividade. Crescimento. Autonomia.

ANEXO 5 – ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

GRUPO RELUTANTE

Fundação	1º Evento			2º Evento			3º Evento			4º Evento		
	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap
1978	16		22		35	3						
1956	13/16		34		35	7	26		2			
2002		37	0	14		1						
1995	13		5		35	2						
1985		36	16	13								
2000		36/46	1	26/27		2	29					
1999		36	0	13		1	19/22	39				
1976	15/18/21											
1982	18		21									
1983	15/16/17		20	19								
1989	16		6	21		3	13/14/15		2	18/19		2
1992	19		11	13/16		2						
1994	18		8	14		1						
1997	17/18		5									

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Os números referem-se ao número da questão do questionário.

GRUPO ATIVO

Continua

Fundação	1º Evento			2º Evento			3º Evento			4º Evento			5º Evento		
	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap
2000	13/16		3	21/23											
1997	14		4	13		1	18		1	21/22	40				
1990	18/23/30	36/46/47	4	13/14/16/17		7									
1968	13		4	16	35/36	1	15/17		2	22		2	26		1
1967		36/46	2	13/22		1	23		1	18	47	1		44	2
1996	13/16		1	14/15		1	17/19/24		2	21/22		1		37	2
1961	18		34	16		3		46	1	14/15		1	26		2
1966	19		24	21/23		5	13/14/15/16		5		37				
1952		36	22	13/16		13	14		9	22/26		1	21		3
1977		35	8		36	1	16		1	13/26		3		37	3
1963	16		17	26		5	13		5	28		2		42	1
1960	16		24	13/18	35/36/43	2		44	9	14/15/19		4	26		1
1969	16		13		37/38	3	13/14/15		2		40	5		43/44	4
1964	18/19		16	13		5		46	12	15/21/26	35	1	14	36	1
1974	15/16/17/19/21/23		37	18		1									

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Os números referem-se ao número da questão do questionário.

Fundação	Continuação														
	6º Evento			7º Evento			8º Evento			9º Evento			10º Evento		
	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap
2000															
1997															
1990															
1968	18/19/21/29	2	2	23	5	5	37	37	5	7	7	45	45	7	7
1967	27/29	2	2	16/21	4	4	26	26	6	4	4	17	17	4	37
1996															
1961	20	1	1												
1966															
1952	15/17	3	3												
1977	19	2	2	21/22	2	2	18	18	1	1	1	14/17/23	14/17/23	2	15/29
1963		36/39	3	14/22	1	1	23	23	1	1	1	15/18/19/27	15/18/19/27	1	29
1960	17/21	2	2	22/23/29	41	1									
1969	17/22/33	35/36	1		41/45	2	18/26	18/26	2	2	2				
1964	16/23	37	1	29	1	1	39	39	1	1	1	17/24/27	17/24/27	43/44/45	20
1974															

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Os números referem-se ao número da questão do questionário.

Fundação	Conclusão					
	11º Evento			12º Evento		
	Saída	Entrada	Gap	Saída	Entrada	Gap
2000						
1997						
1990						
1968						
1967	31		6	32		5
1996						
1961						
1966						
1952						
1977						
1963						
1960						
1969						
1964						
1974						

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Os números referem-se ao número da questão do questionário.

GRUPO ATIVO – CASOS SEM INFORMAÇÃO DAS DATAS DA REALIZAÇÃO DAS LIGAÇÕES EXTERNAS

Fundação	Ligações externas de saída	13/14/15/16/19/21/22/23/26/27/28/29/30/31/32/34
1992	Ligações externas de entrada	35/39/40/41/43/44
Fundação	Ligações externas de saída	13/14/16/17/18/19/21/22/26/27/29
1963	Ligações externas de entrada	35/40
Fundação	Ligações externas de saída	13/16/17/18/21/23/29
N/INF	Ligações externas de entrada	
Fundação	Ligações externas de saída	14/15/16/17/13/21/22/24/25/26/29
1979	Ligações externas de entrada	35/36/37/43
Fundação	Ligações externas de saída	14/15/16/17/18/19/21/22/23/26/30/31
1963	Ligações externas de entrada	35/36/37/39/45/46/47/48

FONTE: Dados primários da pesquisa

NOTA: As respostas destas empresas informaram apenas a ligações externas realizadas mas não a data (ano) da realização.

GRUPO DOMÉSTICO

Fundação	1º Evento		
	Saída	Entrada	Gap
2001			
1932			
1986			
1990			
1978			
1986			
2001			
1965			
1996			
2001			
1989			
1988			
1953			
1948			
1989			
1996			
1960	16		38
1983	16		15

ANEXO 6 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DE ANÁLISE E PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

ATIVIDADE/INATIVIDADE INTERNACIONAL EM 2003	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
Percentual de importação	06	De razão / contínua
Percentual de exportações	09	De razão / contínua

ATIVIDADES E LIGAÇÕES EXTERNAS DE SAÍDA	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
EXPLORATÓRIAS		
Visitou empresas do mesmo ramo no exterior	13	Nominal
Visitou feiras no exterior	16	Nominal
COMERCIAIS INDIRETAS		
Exportou via <i>trading-company</i>	18	Nominal
Exportou via agente/distribuidor ou outro intermediário brasileiro	19	Nominal
Exportou via consórcio de exportação	20	Nominal
COMERCIAIS DIRETAS		
Exportou diretamente, sem intermediários no Brasil	21	Nominal
PROMOCIONAL NO BRASIL		
Participou de rodadas de negócio internacional	14	Nominal
Participou de missões comerciais ao exterior	15	Nominal
PROMOCIONAL NO EXTERIOR		
Participou de feiras no exterior (com <i>stand</i>)	17	Nominal
Enviou vendedores brasileiros para o exterior	22	Nominal
Fez propaganda de produtos via televisão/radio/revista ou outra <i>mídia</i> no exterior	24	Nominal
TREINAMENTO		
Enviou funcionários para treinamento técnico/profissional no exterior	26	Nominal
CONTRATUAIS		
Estabeleceu representantes no exterior	23	Nominal
Participou de licitações internacionais	25	Nominal
Teve a produção contratada por empresa estrangeira no Brasil	27	Nominal
Licenciou tecnologia para firma no exterior	28	Nominal
Desenvolveu novos produtos para firma no exterior	29	Nominal
Alugou armazéns ou espaços para armazenagem no exterior	30	Nominal
INVESTIMENTO		
Estabeleceu escritórios de venda ou de representação próprios no exterior	31	Nominal
Adquiriu ou implantou unidade de produção no exterior	32	Nominal
Estabeleceu joint venture para adquirir ou implantar unidade de produção no exterior	33	Nominal
Estabeleceu franquias no exterior	34	Nominal

ATIVIDADES E LIGAÇÕES EXTERNAS DE ENTRADA	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
COMERCIAIS INDIRETAS Importou máquinas e/ou equipamentos via intermediários, representantes ou agentes	35	Nominal
COMERCIAIS DIRETAS Importou máquinas e/ou equipamentos diretamente	36	Nominal
Importou diretamente bens e/ou produtos para posterior comercialização ou distribuição no Brasil	37	Nominal
CONTRATUAIS Contratou a produção de firma no exterior para posterior importação e comercialização no Brasil	38	Nominal
Contratou firma no exterior para prestar serviços técnicos no Brasil	39	Nominal
Estabeleceu contrato de parceria com fornecedor no exterior	40	Nominal
Estabeleceu contrato para representar firma estrangeira no Brasil	41	Nominal
Licenciou tecnologia de firma no exterior	42	Nominal
Contratou firmas ou profissionais no exterior para o desenvolvimento de produtos	43	Nominal
Contratou funcionários no exterior para trabalhar no Brasil	44	Nominal
Contratou firma ou profissional no exterior para dar treinamento de recursos humanos no Brasil	45	Nominal
Contratou ou acessou linhas de crédito ou financiamentos no exterior	46	Nominal
INVESTIMENTO Recebeu investimentos financeiros de empresa estrangeira não instalada no Brasil	47	Nominal
Realizou <i>joint-venture</i> com firma estrangeira (não sediada no Brasil) para a criação ou aquisição de uma unidade de produção no Brasil	48	Nominal

CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
Regional, Nacional, Internacional	49 – 50 – 51 – 53 – 54 – 55	Nominal (1 = regional / 2 = nacional / 3 = internacional)

RECURSOS	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
FINANCEIROS	56	De razão / contínua
	57	De razão / contínua
	58	<i>Likert: 7 pontos</i>
	59	Nominal
FÍSICOS	60	Ordinal
	61	De razão / contínua
	62	Ordinal
HUMANOS	63	De razão / discreta
	64	Ordinal
	65	Ordinal
	66	Nominal
	67	Nominal
ORGANIZACIONAIS	02	De razão / discreta
	03	De razão / discreta
	68	De razão / discreta
	69	De razão / discreta
	70	<i>Likert: 7 pontos</i>
	71	<i>Likert: 7 pontos</i>
	72	<i>Likert: 7 pontos</i>

VALORES MAIS IMPORTANTES	QUESTÃO RELACIONADA	ESCALA
Marketing / Ag. comercial / Competência gerencial / Cooperação / Produtividade / Modernidade / Inovação / Qualidade / Lucratividade / Empreendedorismo	73	Ordinal

ANEXO 7 - PERGUNTAS EXCLUÍDAS / NÃO UTILIZADAS NA ANÁLISE

PERGUNTA EXCLUÍDA / NÃO UTILIZADA	QUESTÃO RELACIONADA
Localização da empresa	04
Capital estrangeiro investido na empresa	05
Países origem das importações	07
Formas de compra no exterior	08
Países destino das exportações	10
Formas de comercialização nas exportações	11
Número de funcionários com atividades em negócios internacionais	12
Tecnologia	52

ANEXO 8 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE : CONTEXTO INTERNACIONAL

CEPAL. **Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe.** Chile, 2003.

CLANCY, S. Food police are at it again in Victoria. **Review - Institute of Public Affairs**, v. 54, n.2, p. 17, 2002.

CORNEY, D. Food bytes: intelligent systems in the food industry. **British Food Journal**, v. 104, n. 10/11, p. 787, 2002.

DARCH, H.; LUCAS, T. Training as an e-commerce enabler. **Journal of Workplace Learning**, v. 14, n. 4, p. 148, 2002.

ECK, W. van Global strategy on diet, physical activity and health. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003. 16 slides: apresentação *Powerpoint*.

FMI. **World economic outlook: public debt in emerging markets.** Washington, september, 2003.

GRIGG, N. P.; MCALINDEN, C. A new role for ISO 9000 in the food industry? Indicative data from the UK and mainland Europe. **British Food Journal**, v. 103, n. 9, p. 644, 2001.

HE, X.; HAYYA, J. C. The impact of just-in-time production on food quality. **Total Quality Management**, v. 13, n. 5, p. 651, 2002.

HADDAD, L. Redirecting the diet transition: what can food policy do? In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

HILL, C. A.; SCUDDER, G. D. The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 375, 2002.

HUDA, A. M.; CHUNG, C. A. Simulation modeling and analysis issues for high-speed combined continuous and discrete food industry manufacturing processes. **Computers & Industrial Engineering**, v. 43, n. 3, p. 473, 2002.

KINSEY, J. Emerging trends in the new food economy: consumers, firms and science. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

MILLER, H. I.; CONKO, G. Bootleggers and biotechs. **Regulation**, v. 26, n. 2, p. 12, 2003.

NAÇÕES UNIDAS. **Future world population growth to be concentrated in urban areas of world.** Press Release, 2002. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/wup2001/WUP2001-pressrelease.pdf>> Acesso em: 26 out. 2003.

PARLOFF, R. Fast-food fight! **Fortune**, v. 148, n. 1, p. 36, 2003.

PAPATHANASSIOU, E.; KARDARAS, D.; ARKOUMANI, B. Management context and impact of e-commerce in the Greek food industries. **Logistics Information Management**, v. 16, n. 2, p. 134, 2003.

RENKO, N.; BRCIC-STIPCEVIC, V.; RENKO, S. Attitudes of the Croatian population toward genetically modified food. **British Food Journal**, v. 105, n. 3, p. 148, 2003.

SILVERGLADE, B. Changing food lifestyles: consumer concerns and preferences. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

SLINGELANDT, R.von. Firm strategies and perspectives in the global food industry. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

SUTTON, J. Understanding the rise in global concentration in the agri-food sector: a background paper. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

OMC. **World trade report 2003.** Genebra, 2003.

WETO. World energy, technology, and climate policy outlook. Luxemburgo, 2003. Disponível em: <http://europa.eu.int/comm/research/energy/pdf/weto_final_report.pdf> Acesso em: 26 out. 2003.

ANEXO 9 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE : CONTEXTO NACIONAL

ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.

ABIA. **Perspectivas para a indústria da alimentação no Brasil**: panorama gráfico-estatístico. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2002.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 43-82.

BARROS, J. R. M. de; RIZZIERI, J. A. B.; PICCHETTI, P. **Os efeitos da pesquisa agrícola para o consumidor**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2001. Relatório de pesquisa.

BATISTA JUNIOR, P. N. O Brasil depois do plano Real. **Economia Aplicada**, v. 3, n. especial, p. 95-107, 1999.

BELUZZO, L. G. Plano Real: do sucesso ao impasse. **Economia Aplicada**, v. 3, nr. especial, p. 80-93, 1999.

BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe setorial**, n. 15, 1999.

CNI. **Economia brasileira**: desempenho e perspectivas. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, dezembro, 2001. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-ps-ec.htm>> Acesso em: 28 out. 2003a.

CNI. **Economia brasileira**: desempenho e perspectivas. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-ps-ec.htm>> Acesso em: 28 out. 2003b.

CNI. **Economia brasileira**: desempenho e perspectivas. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, dezembro, 2003. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-ps-ec.htm>> Acesso em: 28 out. 2003c.

CAPOZOLI, R. Produção de alimentos cresce e setor investe US\$ 1,2 bilhão em marketing. **O Estado de São Paulo**, 15 de março, 2000.

CARMO, M. S. do. **Reestruturação do sistema agroalimentar no Brasil**: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1996.

COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico**: um estudo em pequenas empresas paranaenses. Curitiba, 2002. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J. P. R. (Ed.). **Brasil**: desafios de um país em transformação. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1997. p. 81-106.

FARINA, E. M. M. Q. The Latin American perspective on the impacts of the global food economy: the case of Brazil. In: CONFERENCE ON CHANGING DIMENSIONS OF THE FOOD ECONOMY: exploring the policy issues, fev., 2003, Hage. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/\\$FILE/confdoc.htm](http://webdomino1.oecd.org/comnet/agr/foodeco.nsf/viewHtml/index/$FILE/confdoc.htm)> Acesso em: 26 out. 2003.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. **A evolução do sistema agroalimentar no Brasil e a redução dos preços para consumidor**: os efeitos da atuação dos grandes compradores. Brasília: IPEA, 2003. Texto para discussão n. 970.

FAVARET FILHO, P.; PAULA, S. de **A Agroindústria**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial05.pdf> Acesso em: 28 out. 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnológico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coords.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira, 2000. Capítulo 7.

MOREIRA, M. M. A indústria brasileira nos anos 90. O que já se pode dizer? In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 293-332.

RIGOLON, F. J. Z.; GIAMBIAGI, F. A economia brasileira: panorama geral. BNDES, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <<http://http://www.bndes.gov.br/conhecimento/estudos/ecobras.pdf>> Acesso em: 26 out. 2003.

PAULA, N. M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 33-47, 1997.

PASTORE, A. C.; PINOTTI, M. C. O futuro do Real: o uso das políticas fiscal e monetária para a estabilização interna e externa. IN: VELLOSO, J. P. R. (Coord.). **O Real, o crescimento e as reformas**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1996.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. GOSTKORZEWICKZ. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 11-41.

SATO, G. S. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de empresas**, v. 37, n. 3, p. 56-67, 1997.

SAYAD, J. Observações sobre o plano Real. In: MERCADANTE, A. ET AL. (Eds.). **O Brasil pós-real**. Campinas: Unicamp, 1997. p. 71-88.

TOLEDO, J. C. de; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

TROCCOLI, I. R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.

VIGLIO, E. C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, set. 1996.

WEDEKIN, I.; CASTRO, P. R. Gestão do agribusiness na perspectiva 21. In: PINAZZA; ALIMANDRO. **Reestruturação no agrobusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agrobusiness, 1999.

ANEXO 10 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE : CONTEXTO REGIONAL

COSTA, L. C. R. da; ARAÚJO, M. da P. Integração vertical na agroindústria avícola: busca de evidência empírica para a teoria dos custos de transação. CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Relação de trabalhos**. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/Biblioteca/4CongrABAR/GCC2001/gcc1003.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

IPARDES. **Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas no Paraná**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999a. Resumo executivo.

IPARDES. **Paraná: projeções de população por sexo e idade 1991-2010**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999b.

IPARDES. **A integração comercial da indústria paranaense nos anos noventa**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002a.

IPARDES. **Crescimento, reestruturação e competitividade industrial no Paraná: 1985-2000**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002b.

MARTINS, R. S.; CAIXETA FILHO, J. V. Ferrovias e transporte de produtos agrícolas no Paraná. **Preços Agrícolas**, p. 14-17, nov. 1998. Disponível em: <<http://pa.esalq.usp.br/~pa/pa1198/oest1198.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

SHIKIDA, P. F. A.; ALVES, R. L. A.; PIFFER, M. Estratégias tecnológicas na agroindústria canavieira do Paraná. **Revista de Administração da UFLA**, v. 2, n. 1, p. 11-21, 2000.

UCHÔA JUNIOR, P. P. de M.; SENDIN, P. V.; GROSSMANN, M. V. E. Plataforma agroalimentar regional de Londrina: incentivando a inovação no agronegócio. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 22., 2002, Salvador. Relação de trabalhos. Disponível em: <<http://www.londrinatecnopolis.org.br/news/arquivos/pasta/116.pdf>> Acesso em: 30 set. 2003.

VASCONCELOS, J. R. de; CASTRO, D. **Paraná: economia, finanças públicas e investimentos nos anos 90**. Brasília: IPEA, 1999. Texto para discussão n° 624.

ANEXO 11 – CNAE DA POPULAÇÃO EM ESTUDO

Código	Descrição
1511-3	ABATE DE RESES, PREPARAÇÃO DE PRODUTOS DE CARNE
1512-1	ABATE DE AVES E OUTROS PEQUENOS ANIMAIS E PREPARAÇÃO DE PRODUTOS DE CARNE
1513-0	PREPARAÇÃO DE CARNE, BANHA E PRODUTOS DE SALSICHARIA NÃO ASSOCIADA AO ABATE
1514-8	PREPARAÇÃO E PRESERVAÇÃO DO PESCADO E FABRICAÇÃO DE CONSERVAS DE PEIXES, CRUSTÁCEOS E MOLUSCOS
1521-0	PROCESSAMENTO, PRESERVAÇÃO E PRODUÇÃO DE CONSERVAS DE FRUTAS
1522-9	PROCESSAMENTO, PRESERVAÇÃO E PRODUÇÃO DE CONSERVAS DE LEGUMES E OUTROS VEGETAIS
1523-7	PRODUÇÃO DE SUCOS DE FRUTAS E DE LEGUMES
1531-8	PRODUÇÃO DE ÓLEOS VEGETAIS EM BRUTO
1532-6	REFINO DE ÓLEOS VEGETAIS
1533-4	PREPARAÇÃO DE MARGARINA E DE OUTRAS GORDURAS VEGETAIS E DE ÓLEOS DE ORIGEM ANIMAL NÃO-COMESTÍVEIS
1541-5	PREPARAÇÃO DO LEITE
1542-3	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO LATICÍNIO
1543-1	FABRICAÇÃO DE SORVETES
1551-2	BENEFICIAMENTO DE ARROZ E FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO ARROZ
1552-0	MOAGEM DE TRIGO E FABRICAÇÃO DE DERIVADOS
1553-9	FABRICAÇÃO DE FARINHA DE MANDIOCA E DERIVADOS
1554-7	FABRICAÇÃO DE FARINHAS DE MILHO E DERIVADOS
1555-5	FABRICAÇÃO DE AMIDOS E FÉCULAS DE VEGETAIS E FABRICAÇÃO DE ÓLEOS DE MILHO
1556-3	FABRICAÇÃO DE RAÇÕES BALANCEADAS PARA ANIMAIS
1559-8	BENEFICIAMENTO, MOAGEM E PREPARAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL
1561-0	USINAS DE AÇÚCAR
1562-8	REFINO E MOAGEM DE AÇÚCAR
1571-7	TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ
1572-5	FABRICAÇÃO DE CAFÉ SOLÚVEL
1581-4	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE PADARIA, CONFEITARIA E PASTELARIA
1582-2	FABRICAÇÃO DE BISCOITOS E BOLACHAS
1583-0	PRODUÇÃO DE DERIVADOS DO CACAU E ELABORAÇÃO DE CHOCOLATES, BALAS,
1584-9	FABRICAÇÃO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS
1585-7	PREPARAÇÃO DE ESPECIARIAS, MOLHOS, TEMPEROS E CONDIMENTOS
1586-5	PREPARAÇÃO DE PRODUTOS DIETÉTICOS, ALIMENTOS PARA CRIANÇAS E OUTROS ALIMENTOS CONSERVADOS
1589-0	FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

FONTE: Ministério da Fazenda (disponível em: <<http://www.ministerio.fazenda.gov.br>>)