

# GESTÃO INTERNACIONAL



# A CONSOLIDAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS EM MERCADOS EXTERNOS

THE CONSOLIDATION OF BRAZILIAN COMPANIES IN FOREIGN MARKETS

Flavia Luciane Scherer  
Universidade Federal de Santa Maria

Aletéia de Moura Carpes  
Universidade Federal de Santa Maria

Clandia Maffini Gomes  
Universidade Federal de Santa Maria

---

**Data de submissão:** 23 jun. 2012 . **Data de aprovação:** 07 set. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Apesar dos esforços já realizados, são poucos os estudos que tratam da internacionalização de firmas em países em desenvolvimento e da permanência continuada de empresas em mercados externos. Este artigo pretende minimizar a carência de estudos na área, ao privilegiar a investigação da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Objetiva-se descrever e analisar como ocorreu a consolidação no exterior de empresas brasileiras de construção pesada, que realizaram investimento direto, utilizando uma pesquisa conclusiva descritiva, coleta dos dados sob orientação qualitativa, com estudo de casos múltiplos em quatro construtoras brasileiras de grande porte: Andrade Gutierrez, Mendes Júnior, Norberto Odebrecht e Queiroz Galvão. Foi proposto um modelo teórico com quatro níveis de análise: macrocontexto, ambiente institucional, indústria e firma. Percebeu-se que a consolidação em mercados

internacionais ocorreu, principalmente, por conta de fatores relativos à gestão estratégica, à resposta aos processos institucionais e à adequação às condições competitivas do setor.

#### PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização. Consolidação. Pós-entrada. Construção pesada. Gestão estratégica.

#### ABSTRACT

*Despite past efforts, there are few studies about the internationalization of firms in developing countries, are also rare and are dealing with the continued stay of companies in foreign markets. This article seeks to minimize the lack of studies in the area to focus on the research stage of growth and consolidation that followed the entry into the foreign market. It aims to describe and analyze how the consolidation occurred in the foreign market for Brazilian companies that made heavy construction direct investment abroad. The procedures were classified as descriptive conclusive research and data collection was performed under a qualitative orientation. We conducted a multiple case study in four large Brazilian construction companies: Andrade Gutierrez, Mendes Junior, Norberto Odebrecht and Queiroz Galvão. Noting the argument multidimensionality of the phenomenon, we propose a theoretical model with four levels of analysis: macro context, institutional environment, industry and firm. The results indicate that consolidation in the international markets was mainly due to factors related to strategic management, the response to institutional processes and the adaptation to competitive conditions in the industry.*

#### KEYWORDS

*Internationalization. Consolidation. Post-Entry. Heavy construction. Strategic management.*

## INTRODUÇÃO

A intensificação dos fluxos comerciais entre países tem integrado os mercados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsiona o

crescente interesse acadêmico em estudar o fenômeno da internacionalização e os processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo

Com efeito, a importância da internacionalização de empresas para o

desenvolvimento econômico de um país é questão destacada tanto em círculos acadêmicos quanto em outros espaços de debate. Embora ocupe papel estratégico no desenvolvimento econômico de um país, no Brasil, o processo de internacionalização de empresas ainda é considerado incipiente e lento, o que já motivou a realização de estudos sobre as razões pelas quais o empresário brasileiro não se volta de modo mais intenso para o mercado externo (IGLESIAS; MOTTA VEIGA, 2002). Alguns deles apontam causas como a extensão do mercado interno, as naturais dificuldades geográficas e a recente orientação ao mercado externo, dentre outras. Apesar dos esforços já realizados, os estudos que tratam da internacionalização de firmas brasileiras ainda não são numerosos (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2004). Menos numerosos ainda são os estudos que tratam da permanência continuada de empresas brasileiras em mercados externos.

Nesse sentido, o presente artigo objetiva minimizar a carência de estudos na área, ao adotar uma perspectiva de análise que privilegia a análise da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Dessa forma, quer-se evitar a ênfase na discussão do estágio inicial de entrada em mercados internacionais, que tem sido o foco principal dos estudos em estratégia de marketing internacional (DOUGLAS; GRAIG, 1989). Sob esse prisma, soma-se Melin (1992), que considera problemático o fato de a maioria dos estudos publicados no campo ter as fases iniciais da internacionalização como foco de análise. Na mesma linha de argumentação, pode-se acrescentar a perspectiva de Mata e Portugal (2004, p. 297), os quais enfatizam que “entrada e penetração de

mercado pós-entrada são dois lados da mesma moeda” e destacam a importância de focar no período pós-entrada, ao invés de somente o momento inicial da atuação em mercados externos.

Para Li (1995), a questão da sobrevivência em mercados externos é crítica. Nessa ótica, entende-se que, embora existam discussões teóricas na literatura acerca do assunto, ainda são poucos os estudos empíricos que tratam das questões relativas ao desempenho e à sobrevivência de subsidiárias estrangeiras após a entrada no mercado destino. A sobrevivência pós-entrada tem sido, portanto, negligenciada.

Para que fosse possível desenvolver a pesquisa empírica, optou-se por estudar empresas de construção pesada, por ser este um segmento pioneiro na internacionalização de empresas brasileiras, no qual se esperava encontrar empresas com atuação internacional há mais de 10 anos. O horizonte maior de tempo é necessário, pois a consolidação é entendida como uma medida de longo prazo do desempenho da subsidiária internacional. Sob tal orientação, foi possível estudar o período pós-entrada e, assim, também minimizar o problema observado por Jiang e Bezmish (2004, p. D1) de que as pesquisas sobre Investimento Direto no Exterior (IDE) têm contemplado questões relativas ao ponto-de-entrada ou em questões de fim-de-ciclo e de que a questão sobre como as firmas realmente crescem e lucram em mercados externos recebe limitada atenção.

Observando tais considerações, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de descrever e analisar como ocorreu a consolidação, no mercado externo, de empresas brasileiras do segmento da construção pesada, que realizaram investimento direto no exterior.

Para apresentação do estudo, este artigo foi estruturado em seções, iniciando por esta introdução. A segunda seção apresentará a literatura que embasou o trabalho e será seguida pela apresentação da metodologia utilizada. A quarta seção trará os resultados obtidos e será seguida pelas conclusões a que se chegou. Ao final, as referências bibliográficas são apontadas.

## A CONSOLIDAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO EXTERNO

Entende-se que é necessário analisar a consolidação no mercado externo sob uma abordagem multivariada, haja vista que o fenômeno é resultado de influências complexas e distintas. A operação em mercados externos está sujeita a considerações relativas ao macrocontexto, ao ambiente institucional, à indústria e à própria firma.

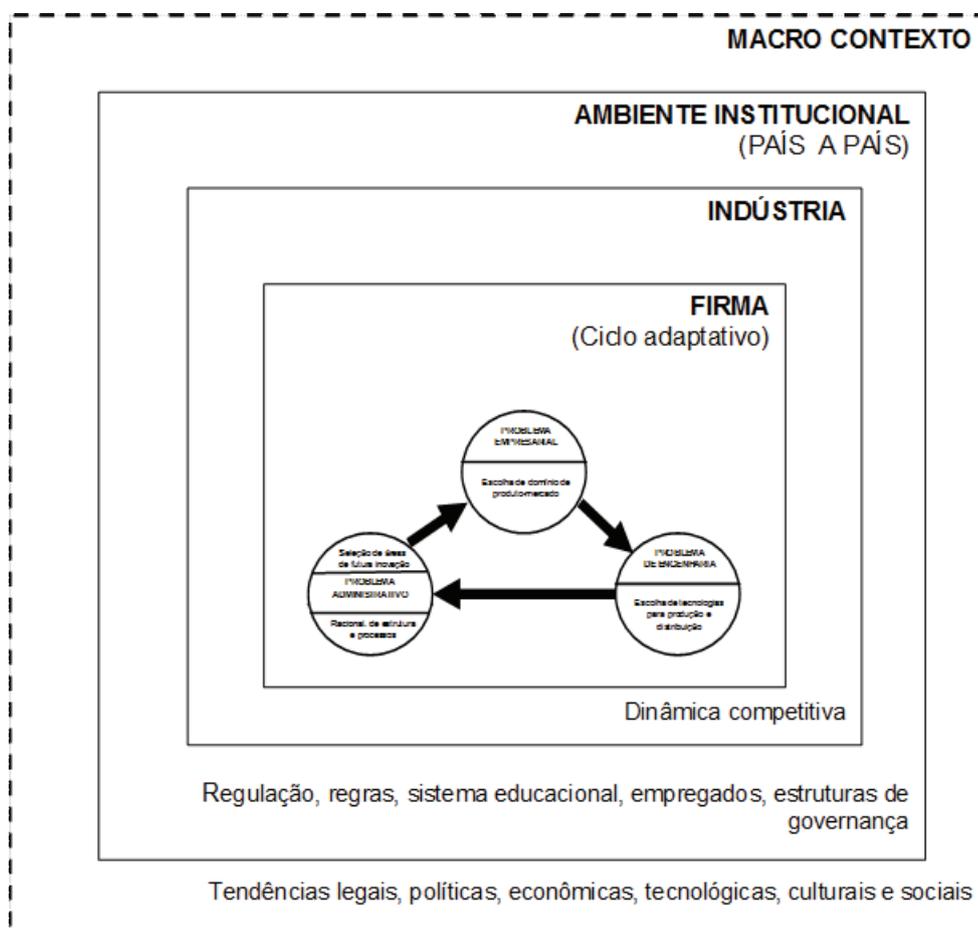
A seleção dos conteúdos necessários ao desenvolvimento deste estudo observou, além da problemática e do objetivo traçados, as peculiaridades da indústria da construção pesada, na qual a fase empírica seria desenvolvida. Pela complexidade que caracteriza o setor e pelos aspectos envolvidos na exportação de serviços, assumiu-se como premente a utilização de um arcabouço teórico amplo, separado em diferentes níveis. Dessa forma, optou-se por seguir a abordagem de Javalgi e White (2002), para quem as diferenças inerentes a empresas de serviço e de manufatura implicam a utilização de um enfoque contextual para o entendimento da internacionalização de serviços.

Em estudo realizado na indústria brasileira de autopeças, Rocha e Arkader (2002, p. 166) observaram que os casos por elas estudados “indicam que, na prática, os movimentos estratégicos sob as pressões da globalização constituem um fenômeno essencialmente rico e multidimensional,

que raramente se enquadra nos modelos teóricos existentes”.

Observando o argumento exposto pelas autoras, de multidimensionalidade do fenômeno, foi concebido o modelo teórico que orienta o presente estudo. Nele, propõe-se uma perspectiva abrangente e de múltiplos níveis de influência na operação de empresas internacionalizadas. Assim, foram definidos quatro níveis de entendimento, que se encontram em contínuo interjogo de forças, resultando em processos de influências mútuas, diversas e de diferentes níveis de complexidade. Propõe-se que a consolidação de empresas em mercados internacionais seja estudada a partir das relações entre macrocontexto, ambiente institucional, indústria e firma. A FIG. 1 representa o modelo proposto.

O nível mais amplo é o chamado “macrocontexto”, composto pelo conjunto de tendências legais, políticas, econômicas, culturais e sociais. É esse contexto que estabelece o tom geral da arena concorrencial e que indica às empresas possíveis trajetórias e cenários, os quais certamente influenciam decisões posteriores. As tendências indicam a direção para a qual determinado evento ou aspecto parece se encaminhar. O mapeamento e a avaliação das tendências competem aos funcionários e, por conseguinte, o processo reveste-se da subjetividade do olhar de quem avalia, prospecta e, por fim, decide com base naquilo que considera mais importante ou típico de um dado contexto. É preciso observar, portanto, os riscos de se fazer uma análise equivocada do macrocontexto. Aaker (2001, p. 105) afirma que, “ao se fazer uma análise do ambiente é muito fácil perder-se em uma extensa e ampla relação de tendências. Ao contrário, é necessário restringir a análise àquelas áreas suficientemente relevantes e capazes de ter impacto sobre a estratégia”.



**FIGURA 1 – Arcabouço multinível de fatores condicionantes da ação empresarial em mercados estrangeiros**

Por conseguinte, entende-se que, para o segmento da construção pesada, tendências legais, políticas, econômicas, sociais e culturais são necessariamente sujeitas à análise por representarem aspectos de elevada influência na definição de objetivos e de estratégias de negócio. Por se tratar de uma indústria que tem o setor público como seu principal cliente, as tendências legais, políticas e econômicas exigem um permanente acompanhamento, pois as suas mudanças influenciam e impactam o comportamento do negócio. Do mesmo modo, a penetração em mercados externos requer um rigoroso conhecimento dos aspectos culturais e sociais locais

e a desconsideração desses elementos constitui um dos sérios equívocos que uma empresa pode fazer ao internacionalizar suas atividades.

Considerando tais argumentos, foram enunciadas duas proposições teóricas relativas a esse nível de análise:

- Dentre as tendências do macrocontexto, as de natureza econômica são as que exercem o maior impacto na atividade internacional e na consolidação em mercados externos.

- A não adequação da empresa à cultura local é fator restritivo à consolidação em mercados externos.

A seguir, tem-se o “ambiente institucional”, formado por normas, regras de regulação, influências do sistema educacional, relações com empregados e outros aspectos que são típicos das instituições de um país. As instituições apresentam influências múltiplas e intensas e, para o setor em foco, mostram-se estruturas de importante papel, tanto na decisão de entrada no mercado internacional quanto na manutenção de operações externas. Sob o olhar desse ambiente, são procuradas explicações em termos da influência das instituições nas atividades das empresas de construção pesada. Assim, foram pesquisados os comportamentos relativos às instituições e foi buscado o entendimento das respostas estratégicas dadas às pressões institucionais.

Entendeu-se que as instituições representam um grupo de especial influência e impacto na gestão de empresas internacionalizadas, uma vez que são delimitadoras do espaço e do estilo de atuação das organizações. Instituições moldam cenários, condicionam contextos e causam impactos na gestão. Autores como Scott (1995), Doz e Prahalad (1991), Meyer e Rowan (1991) e DiMaggio e Powell (1991) forneceram as bases para tal argumento. Os conceitos de isomorfismo – mimético, coercitivo e normativo – de DiMaggio e Powell (1991), e de similaridade entre organizações de uma mesma população, são centrais na teoria institucional. Complementando esse enfoque, buscou-se, em Oliver (1991), a perspectiva de que empresas dão diferentes respostas estratégicas às pressões institucionais para alcançarem posições que favoreçam sua atuação e resultados empreendidos. Para essa autora, nem sempre a mera submissão ao ambiente institucional é a resposta estratégica mais acertada. Há ocasiões em

que firmas adotam posturas de agência ativa e de resistência perante o ambiente institucional.

O olhar, a partir das instituições, permitirá identificar quais são as mais profundas influências institucionais, bem como avaliar a forma como o campo organizacional se estruturou ao longo dos anos. A homogeneização seria uma característica encontrada entre as grandes construtoras? As instituições exercem forte influência nas atividades das empresas? Em caso positivo, quais instituições são mais importantes para o entendimento da consolidação em mercados externos?

Sobre as instituições, vale reforçar o que foi apontado por Rodrigues (2003), para quem, de modo geral, instituições são vistas como entidades que modelam organizações no sentido de que estabelecem os limites para escolhas gerenciais e comportamentos. Não somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de ideias de nível *macro* da sociedade ao nível organizacional. E é exatamente essa relação entre aspectos externos e decisões internas que se pretende avaliar.

No nível do ambiente institucional, foram as seguintes as proposições teóricas investigadas empiricamente:

- Processos isomórficos são típicos do setor e influenciam decisões relativas a mercados externos.
- Instituições políticas exercem o mais forte impacto na operação internacional e na consolidação.
- Respostas estratégicas a pressões institucionais variam, podendo assumir diferentes graus de submissão ou de resistência ativa.

O terceiro nível de análise trata da indústria e da sua dinâmica competitiva. Através

dessa lente, buscou-se entender os modos pelos quais se processaram os movimentos competitivos na indústria brasileira de construção pesada. Os movimentos e os contramovimentos feitos pelas grandes empresas do setor influenciaram a trajetória de internacionalização que se processou? As empresas líderes influenciaram as demais a partir de seu modelo de gestão?

A respeito da dinâmica competitiva do setor, entende-se que a configuração dos relacionamentos competitivos é, simultaneamente, causa e efeito de decisões estratégicas, aí incluídas aquelas relativas à internacionalização. O domínio de vantagens comparativas em termos de recursos, que se traduzam em vantagens competitivas no mercado (HUNT, 2002), é um dos argumentos centrais deste nível de análise, pois se assume que ele contribui para melhor entendimento das decisões estratégicas relativas a mercados externos.

As proposições teóricas relativas a este nível foram:

- O domínio de recursos específicos que proporcionem vantagens comparativas à empresa é fator determinante da consolidação em mercados externos.

- A dinâmica dos relacionamentos competitivos exerce influência sobre a possibilidade de consolidação da atividade internacional.

O nível de análise mais estrito, em termos de amplitude, é o quarto: o nível da firma e de seu ciclo adaptativo. Sob essa perspectiva, pretendeu-se identificar os aspectos gerenciais internos que explicassem a trajetória de internacionalização das empresas estudadas, desde a decisão inicial até o estágio atual. Utilizou-se a dinâmica do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) como mapa de estudo, por se acreditar que suas premissas permitiram

uma visão integrada e holística do processo estratégico das empresas estudadas. Assim, a adaptação ao ambiente externo, sob um enfoque estratégico, é a palavra-chave nesse nível do estudo. E adaptação é entendida como um processo dinâmico que ocorre continuamente pelo ataque a três grandes áreas de decisão: decisões relativas ao domínio de produto-mercado; decisões sobre tecnologia; e decisões sobre estrutura e processos necessários para a administração do negócio.

Como resultado desse ciclo de decisões, empresas agem para moldar seus ambientes. Ou seja, não assumem uma atitude meramente passiva de responder às mudanças. A intencionalidade da ação gerencial é posta como decisiva no processo como um todo. São as escolhas estratégicas que moldarão estruturas e processos, bem como a forma como a empresa irá se relacionar com o seu ambiente de negócios.

As proposições teóricas para esse nível foram as que seguem:

- Em mercados internacionais, decisões relativas a cada um dos problemas do ciclo adaptativo exigem novas soluções para os demais problemas.

- O ajuste entre as soluções para os problemas administrativo, de engenharia e empresarial é fator determinante da consolidação em mercados externos.

Considerando tais níveis de análise, a consolidação é entendida como o resultado de respostas estratégicas dadas a influências multivariadas, internas e externas à empresa. Em princípio, entende-se que as quatro lentes propostas no modelo teórico impõem restrições e oferecem oportunidades que poderão – ou não – resultar na consolidação em mercados externos. E é exatamente isto que o presente artigo propôs-se a examinar.

## DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Os procedimentos realizados foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001). A coleta dos dados foi feita sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES; MEIRELES, 2004, p. 45).

Foi realizado um estudo de casos múltiplos em quatro empresas brasileiras, de grande porte, que atuam no setor de construção

pesada: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão, as quais não serão identificadas durante a apresentação dos resultados. A opção por se fazer uma pesquisa do tipo “estudo de caso” foi realizada tendo em vista a essência do que compreende um estudo desse tipo. Segundo Yin (2005, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

### QUADRO 1 - Unidades de Observação

Empresa	Cargo do entrevistado
Andrade Gutierrez (MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor Internacional</li> <li>• Diretor do Núcleo Jurídico</li> <li>• Ex-Diretor do Núcleo Jurídico</li> </ul>
Queiroz Galvão (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia</li> <li>• Diretor Internacional</li> </ul>
Mendes Júnior (MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Diretor Executivo Tecnologia – Engenharia (ex-diretor adjunto da área internacional)</li> <li>• Membro do Conselho Administrativo</li> </ul>
Norberto Odebrecht (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-presidente e membro do Conselho de Administração</li> <li>• Diretor de Relações Institucionais</li> </ul>

Para o presente artigo, foram buscados dados em fontes primárias e secundárias. Dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas. Dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e/ou publicações das empresas, conteúdo dos *web sites* das construtoras e, no caso da Mendes Júnior e da Norberto Odebrecht, também foi utilizado material extraído de livros publicados por seus presidentes. Além disso, foram buscados dados em jornais e periódicos especializados

e em pesquisas previamente realizadas. As unidades de observação (QUADRO 1) compreenderam profissionais de alta direção, com experiência e conhecimento na área de internacionalização.

Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação (MALHOTRA, 2001). Bardin (2004) esclarece que a partir de um conjunto de técnicas, o

pesquisador “trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” (BARDIN, 2004, p. 38). Dessa forma, as comunicações – sejam relatadas oralmente ou registradas em documentos – são o objeto de análise do pesquisador e é sobre elas que

serão aplicadas as técnicas de análise. Para o presente estudo, partiu-se de categorias previamente definidas, que foram construídas a partir do marco teórico utilizado e do modelo de pesquisa proposto para o estudo (QUADRO 2).

**QUADRO 2 - Categorias analisadas**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
1. Macrocontexto	1.1 Tendências 1.2 Percepção relativa à influência do macrocontexto 1.3 Monitoramento
2. Ambiente institucional	2.1 Influência das instituições 2.2 Respostas estratégicas às pressões institucionais 2.3 Processos isomórficos/homogeneização do campo
3. Indústria da construção pesada	3.1 Concorrência 3.2 Dinâmica competitiva
4. Gestão das construtoras	4.1 Processos de gestão 4.2 Ciclo adaptativo: dinâmica e decisões 4.3 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: trajetória, escolhas, resultados e perspectivas.

## RESULTADOS

Em termos empíricos, a análise dos dados mostrou que, no nível do macrocontexto, as influências econômicas foram consideradas as mais importantes para a operação internacional, em três das quatro empresas estudadas. Apenas na construtora “3”, o maior destaque foi dado aos aspectos socioculturais, o que corroborou Patterson e Cicic (1995), os quais advertiram que, em razão do contato mais frequente e íntimo entre clientes e fornecedores de serviço, consciência e sensibilidade cultural têm importância adicionada em empresas de serviço.

A análise da categoria ambiente institucional evidenciou que as empresas

sentem o forte impacto das instituições, em especial do Estado, dos sindicatos e da cultura local. Perante eles, agem de forma a obter os resultados mais favoráveis às suas operações. O estudo revelou respostas estratégicas diferenciadas entre empresas e dentro de cada empresa, dependendo do aspecto ao qual se referiram (QUADRO 3). Em relação aos processos isomórficos, identificou-se que eles ocorrem e representam, de modo geral, a tentativa de “fazer parte do clube”. Ou seja, a adoção de práticas gerenciais semelhantes pareceu ser influenciada pelo que era realizado em outras empresas e no setor, como um todo. A hipótese preliminar de que a empresa “2”, pioneira na internacionalização, havia

servido como modelo, foi ratificada pela fala dos entrevistados, com a ressalva de que isto ocorreu somente na época em que ela alcançou um nível de crescimento

e de envolvimento internacional intenso. Em fases mais recentes, a construtora “3” despontou como empresa modelo para as demais do setor.

**QUADRO 3 - Ambiente institucional: síntese**

Subcategoria	Construtora “1”	Construtora “2”	Construtora “3”	Construtora “4”
Influências das instituições.	Estado como agente financeiro; Diplomacia como ponto de apoio: desempenho variável; Força da cultura local. Força dos sindicatos.	Estado apoiador <i>versus</i> Estado fora da lei; Força da cultura local.	Fundamental: conhecer cultura local; Estado como agente financeiro; Internacionalização: geopolítica brasileira; Composição com sociedade; Força dos sindicatos.	Estado como cliente; Diplomacia importante, mas pouco atuante; Força dos sindicatos.
Respostas estratégicas às pressões institucionais.	Problemas sindicais: <i>escape</i> ; Com clientes: <i>cooptação</i> ; <i>Lobby</i> político no setor: <i>influência</i> .	Escolha países: <i>obediência</i> ; No Iraque: <i>obediência</i> ; Pós-execução judicial: <i>ataque</i>	Escolha países: <i>obediência</i> ; Demandas institucionais: <i>obediência</i> ; Com formadores de opinião: <i>cooptação</i> .	Adaptação à cultura local: <i>equilíbrio</i> .
Processos isomórficos/homogeneização do campo.	Premissa central: “Fazer parte do clube” <i>Isomorfismo normativo</i> : profissionalização do campo. Engenharia como profissão dominante. <i>Isomorfismo mimético</i> : “2” como empresa modelo em internacionalização até a crise pós-Iraque. <i>Isomorfismo mimético</i> : “3” como atual empresa modelo em internacionalização.			

A análise, no nível da indústria, confirmou que o setor é marcado por especificidades. Em termos de concorrência, observou-se a presença de uma dinâmica de via dupla: empresas são concorrentes e, simultaneamente, são parceiras de negócios, seja na elaboração de propostas, seja na execução de

obras. O crescente nível de exigência em termos de qualificação técnica e gerencial também foi encontrado como característica do setor.

A suposição de que o pioneirismo da construtora “2”, na internacionalização, e os resultados obtidos pela empresa influenciaram a dinâmica competitiva do

setor, não foi confirmada plenamente. Sua influência despontou muito mais como modelo a ser seguido, inicialmente, mas que, após problemas relativos à sua atividade no Iraque, passou a ser um exemplo a ser evitado. No que se refere

especificamente à dinâmica competitiva, viu-se que as questões relativas à natureza das obras e ao tipo de contrato utilizado exerceram a influência mais acentuada e que merece ser destacada (QUADRO 4).

#### QUADRO 4 - Indústria da construção pesada: síntese

Subcategorias	Construtora “1”	Construtora “2”	Construtora “3”	Construtora “4”
Concorrência	Dinâmica de via dupla: Empresas são concorrentes e, ao mesmo tempo, podem ser parceiras em consórcios para determinadas obras.			
Dinâmica competitiva	Acirramento da competitividade – hipercompetição. Contratos de preço unitário <i>versus</i> contratos de preço fechado: incremento da complexidade da gestão e da exigência por competências.			

No nível da empresa, os achados de pesquisa apontaram para distintas configurações nos processos de gestão. Em cada caso, foi possível identificar uma premissa orientadora, sob a qual os demais processos e decisões eram encaminhados. Para a empresa “1”, a orientação principal da gestão foi definida como “melhorar resultados”. No caso “2”, verificou-se “foco na manutenção da capacidade técnica e operacional de engenharia, associada à marca da empresa”. O caso “3” evidenciou o foco em “servir ao cliente através de gestão descentralizada” e a quarta empresa

orientou sua gestão pela premissa de “segurança financeira”. Foi percebida congruência entre a imagem projetada e as ações empreendidas pelas empresas pesquisadas.

Ainda considerando a análise da categoria “gestão das construtoras”, a utilização do ciclo adaptativo como estrutura para análise da gestão estratégica mostrou-se viável aos propósitos do estudo e evidenciou que as decisões relativas aos três problemas ocorreram de forma integrada e interdependente (QUADRO 5).

**QUADRO 5 - Ciclo adaptativo: síntese**

Subcategoria	Construtora “1”	Construtora “2”	Construtora “3”	Construtora “4”
<i>Problema empresarial</i> (domínio produto-mercado)	<p><i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia.</p> <p><i>Mercado:</i> Brasil e América Latina.</p> <p><i>Domínio produto-mercado:</i> reorientação recente.</p> <p><i>Imagem projetada:</i> “Competência que vence fronteiras”.</p>	<p><i>Produto:</i> áreas de atuação da Engenharia.</p> <p><i>Mercado:</i> Brasil (após 2004).</p> <p><i>Domínio produto-mercado:</i> Estreitamento da definição.</p> <p><i>Imagem projetada:</i> “Soluções de excelência em negócios de engenharia”.</p>	<p><i>Produto:</i> atuação definida em termos de competências.</p> <p><i>Mercado:</i> Brasil e mundo.</p> <p><i>Imagem projetada:</i> “Líder em engenharia e construção na América Latina”.</p>	<p><i>Produto:</i> áreas de atuação da Engenharia.</p> <p><i>Mercado:</i> Brasil e América Latina.</p> <p><i>Imagem projetada:</i> “Expandir marca e qualidade”.</p>
<i>Problema de engenharia</i> (tecnologia para produção e distribuição)	“Qualidade técnica associada à gestão eficiente de custos”.	Parceria com maiores e melhores para acesso à tecnologia de ponta.	Aquisição de empresas para rápido domínio de tecnologia e acesso a mercados.	Noção ampliada de tecnologia “Lastro financeiro <i>versus</i> atualização tecnológica”.
<i>Problema administrativo</i> (racionalizar estruturas-processo e evoluir)	<p>Alteração na estrutura organizacional.</p> <p>Programas para qualificar pessoal e criar base comum para ação.</p> <p>“Sucessão de Gerações”.</p>	<p>“Projeto de Tecnologia de Gestão”: atualizar e operacionalizar as práticas de gestão em todos os níveis.</p> <p>Práticas centralizadoras.</p> <p>Preocupação com a racionalização de estruturas e processos.</p>	<p>“Tecnologia Empresarial” - base comum de conhecimento.</p> <p>Atuação descentralizada com delegação plena e planejada.</p>	<p>“Sistema de Gestão Integrada” treinamentos para “Política de Gestão Integrada”.</p> <p>Perpetuidade da empresa: convenção de acionistas.</p>

A análise da subcategoria “processos de internacionalização” (QUADRO 6), nas quatro empresas estudadas, não evidenciou expressivas diferenças. Ao contrário, a abordagem encontrada foi praticamente a mesma. A ida para mercados externos ocorreu, prioritariamente,

como estratégia diante da escassez de obras no Brasil. A construtora “2”, nesse caso, foi a exceção, pois iniciou sua internacionalização em um período em que ainda era farto o mercado brasileiro de obras públicas.

**QUADRO 6 - Internacionalização: síntese**

Subcategoria	Constutora “1”	Constutora “2”	Constutora “3”	Constutora “4”
Internacionalização	<p><i>Início:</i> 1984, Congo</p> <p><i>Motivo:</i> alternativa à escassez de obras no Brasil.</p> <p><i>Resultados :</i> positivos nas primeiras obras (decisão de apostar no potencial, na cultura e na exposição internacional).</p> <p><i>Forma de entrada:</i> varia, depende do cliente.</p> <p><i>Aprendizado:</i> levou à reorientação (equipe mínima de brasileiros no exterior e subsidiária portuguesa para Europa).</p> <p><i>Planejamento estratégico:</i> foco atual na América Latina (restrição).</p> <p><i>Permanência para manter estrutura.</i> Considera-se consolidada “Aprendeu mais do que ensinou”.</p>	<p><i>Início:</i> 1969, Bolívia.</p> <p><i>Vocação</i> para internacionalização na origem.</p> <p><i>Motivos para ida:</i> diversificar o risco.</p> <p><i>África:</i> incentivos governamentais.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> parcerias com grandes empresas.</p> <p><i>1978, Iraque:</i> busca de oportunidades, facilidades políticas e religiosas, reciprocidade.</p> <p><i>Final dos anos 80:</i> mercado alternativo à crise (retorno à América Latina).</p> <p><i>Chile:</i> foco de 1989 a 2004.</p> <p><i>Entrada</i> com sócio local. (país estratégico para “permanecer viva no mercado internacional”).</p> <p><i>2004:</i> retração (foco no Brasil).</p>	<p><i>Início:</i> 1979, Peru e Chile; 1980, África.</p> <p><i>Motivo:</i> resposta à diminuição dos investimentos públicos.</p> <p><i>Expansão</i> contínua da presença internacional: <i>1990,</i> foco Primeiro Mundo – EUA para fortalecer competitividade.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> varia, legislação local e oportunidades. Sempre com <i>parceiros locais.</i></p> <p><i>2003:</i> Oriente Médio.</p> <p><i>Escolha de países:</i> expectativa de longo prazo – “50 anos”. Ter o profissional preparado para decidir: “ter o homem”.</p> <p><i>Perpetuidade:</i> composição com a sociedade local, empresários-parceiros, Tecnologia Empresarial.</p> <p><i>Organização global</i> com base no Brasil. “Sobreviver,</p>	<p><i>Início:</i> 1984: Uruguai (resultado negativo); 1992: estruturação área internacional; 1994: Bolívia – retorno atividade internacional.</p> <p><i>Motivos para ida:</i> competir com multinacionais e manter faturamento.</p> <p><i>Foco:</i> América Latina.</p> <p><i>Motivo escolha:</i> proximidade física e cultural e contratos de menor valor.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> consórcios com empresas menores.</p> <p><i>Processo de expansão:</i> conservador.</p> <p><i>Futuro:</i> expandir-se para África, Oriente Médio e EUA; Consolidada na América Latina.</p> <p><i>Resultados:</i> financeiros ainda negativos; positivos em experiência, amadurecimento, aperfeiçoamento cultural e base para futuro.</p> <p><i>Futuro:</i> promissor.</p>



A consolidação, estudada sob as perspectivas de manutenção de operações internacionais de forma continuada e de crescimento dessas operações, foi mais claramente encontrada no caso "3". No entanto, não se pode afirmar que as outras duas empresas não estejam consolidadas, haja vista que igualmente atendem aos critérios utilizados para análise da questão. Assim, as presenças das empresas "4" e "1" podem ser consideradas consolidadas na América Latina. No caso "1", à primeira vista, poder-se-ia avaliar que ela recuou em termos de presença internacional e que, portanto, não estaria consolidada. Mas examinar a redefinição do domínio de produto-mercado, dessa forma, seria desconsiderar o contexto que explica a decisão. A redefinição atendeu a uma reorientação estratégica do grupo, segundo a qual ocorreu a divisão de mercados entre a subsidiária portuguesa e a construtora "1". Ambas as empresas são de total controle do Grupo, o que denota que não houve um recuo em termos da atividade internacional. Aconteceu apenas uma nova solução para os problemas do ciclo adaptativo (MILES; SNOW, 1978), ocasionando diferente configuração nos negócios da empresa.

A descrição das categorias de análise, no caso "3", revelou que a empresa incorporou de forma muito intensa a atividade internacional, em seu escopo de atuação, a ponto de ter sido necessária a definição do Brasil como base político-estratégica de sua gestão. A consolidação da presença internacional é observada com clareza na empresa, e o envolvimento com mercados externos tem crescido continuamente, desde a entrada inicial.

Considerando a evolução da presença em mercados internacionais sob a perspectiva de Douglas e Craig (1989), observou-se que as empresas estudadas se distribuíram em patamares diferenciados. A empresa "2", no período analisado, poderia ser alocada sob a fase "pré-internacional", cujo foco de atuação é doméstico, apesar de sua experiência prévia em mercados externos. As empresas "1" e "4" poderiam ser consideradas como representantes da fase 2, chamada de "expansão no mercado local". A empresa "3", por seu turno, poderia ser classificada como típica da fase 3, "racionalização global".

Tal classificação foi feita tendo por base a orientação de cada empresa em relação aos seus mercados de atuação. É necessário considerar que a construtora "3" se encontra em patamar diferente das demais empresas, por ter expandido suas operações em uma base global. Assim, as empresas "1" e "4" foram, obrigatoriamente, classificadas como típicas da fase 2, ainda que alguns dos pressupostos do modelo de Douglas e Craig (1989) mostrem-se frágeis, quando utilizados para explicar o comportamento do setor de construção pesada, em razão da dificuldade de transposição dos seus conceitos para outros setores que não os de produção de bens, especialmente os de consumo.

Outra perspectiva que contribuiu para a definição do estágio de internacionalização das empresas estudadas foi o modelo de Kotabe e Helsen (1998). Baseados em Douglas e Craig (1989), os autores propuseram que as empresas que atuam em mercados internacionais organizam seus processos de gestão com base

em distintas orientações, de elevado envolvimento. Assim, a entrada inicial no exterior é entendida como sendo uma fase de comportamento exportador, cuja evolução leva à orientação internacional (país a país), multinacional (regiões) e, por último, global.

Em comparação a Douglas e Craig (1989), Kotabe e Helsen (1998) incluíram a fase de orientação multinacional, na qual países são reunidos em regiões cujas características de atuação sejam assemelhadas.

Assim, pensando no caso das quatro empresas estudadas à luz dos referidos autores, poder-se-ia classificá-las da seguinte forma:

- "1" – orientação multinacional: mercado dividido em regiões; - "2" – orientação para o mercado doméstico; - "3" – orientação global; - "4" – orientação internacional: orientação país a país.

Ainda que a construtora "4" tenha definido a América Latina como foco de sua atuação, pareceu às autoras que, efetivamente, ela trabalha em uma base de país a país. A construtora "1", ao contrário, por ter mais tempo de internacionalização, redefiniu seu domínio de produto-mercado em uma base regional, estabelecendo a América Latina como mercado para a construtora. As demais regiões ficaram a cargo da subsidiária portuguesa.

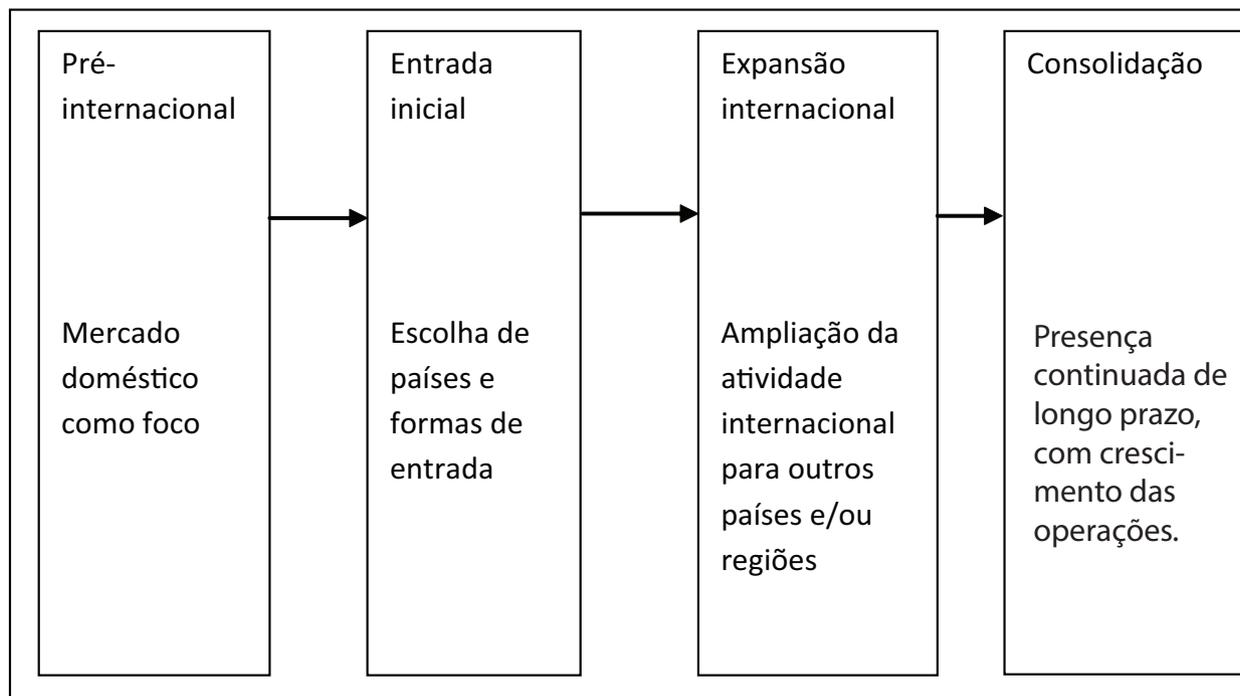
No entanto, é preciso considerar que também esses autores parecem melhor explicar questões relativas a mercados de consumo. No caso dos serviços de engenharia e construção, adaptar-se às necessidades locais não

só é imperativo como, de fato, é a única forma de agir. Toda construção nasce de um projeto que atende a necessidades específicas, definidas pelo cliente. Assim, a padronização – uma das variáveis do modelo – pode ser entendida apenas nos aspectos relativos à gestão e a outras práticas operacionais.

As análises empreendidas mostraram que a consolidação – cerne deste trabalho – ultrapassa os aspectos de orientação em relação ao mercado, se internacional ou global, por exemplo. Entende-se que uma empresa pode atuar em uma base de país a país e estar consolidada. E as empresas pesquisadas evidenciaram essa possibilidade. Ainda que possam ser diferenciadas em termos de envolvimento e postura diante dos mercados em que atuam, puderam ser consideradas como consolidadas em termos de presença no exterior.

Sob tal enfoque, entende-se que a consolidação pode ocorrer tanto no caso da permanência da empresa, de forma contínua, em uma única região (por exemplo, a América Latina), quanto na manutenção de uma base global de atuação. Propõe-se que não se tenha a quantidade de países atingidos como definidora do nível de consolidação, mas, sim, o crescimento na participação externa e a manutenção das operações.

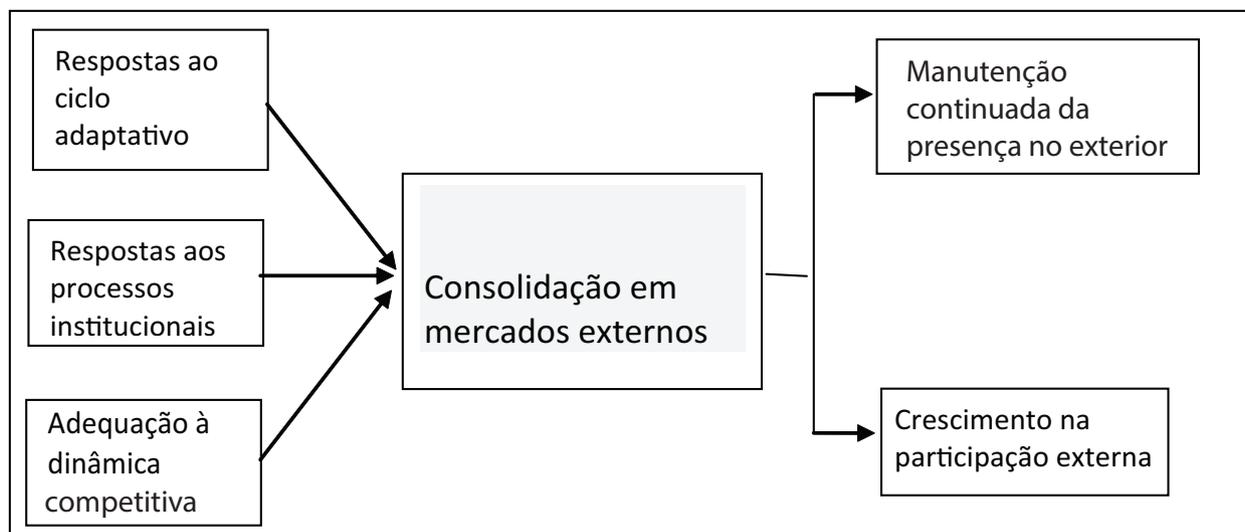
Logo, pretende-se que a consolidação (FIG. 3) seja entendida em perspectiva diferente da postulada pelos modelos do tipo evolucionário, cuja sequência de fases parece levar – obrigatoriamente – à perspectiva de atuação global.



**FIGURA 3 – Consolidação em mercados externos**

Assim, procurou-se identificar, a partir da pesquisa empírica, quais fatores melhor explicavam a consolidação encontrada nas empresas estudadas. Os dados indicam que ela ocorreu, principalmente, por conta de fatores relativos à gestão estratégica

(resposta adequada ao ciclo adaptativo), à resposta aos processos institucionais e à adequação às condições competitivas do setor. A FIG. 4 representa o que a fase empírica sugeriu.



**FIGURA 4 – Condicionantes da consolidação**

Da figura, depreende-se que a consolidação em mercados externos é esperada em condições nas quais a empresa dê respostas adequadas aos três problemas do ciclo adaptativo, observando a rede de influências entre eles. Outro condicionante da consolidação é encontrado na ocorrência de respostas apropriadas às demandas institucionais. Ou seja, a possibilidade de consolidação da atividade internacional cresce à medida que a empresa identifica as principais fontes de processos institucionais, monitora-as e responde a elas com precisão. O terceiro condicionante proposto refere-se à adequação à dinâmica competitiva. A fase empírica do estudo revelou ser fundamental o domínio das estruturas competitivas da indústria, bem como a adaptação aos requisitos mínimos para "fazer parte do clube".

Portanto, o entendimento a que se chegou, após a análise dos dados colhidos, foi o de que a consolidação em mercados externos nas empresas estudadas parece ter ocorrido, prioritariamente, em razão do modelo de gestão adotado. No entanto, dentre o amplo rol de aspectos que encerram a definição de "modelo de gestão", entendeu-se que, no setor de construção pesada, três fatores foram mais decisivos. O primeiro deles versa sobre a adaptação ao ambiente externo, a partir da dinâmica do ciclo adaptativo. Conforme foi explicitado previamente, os casos estudados mostraram ser fundamental que as empresas mantivessem estreito alinhamento entre suas decisões frente a mercados, gestão e tecnologia. Em ocasiões em que isto não ocorreu, a empresa teve prejuízos, que, dependendo da amplitude, puderam ou não ser recuperados.

No caso "2", o desajuste na solução para o problema administrativo, principalmente,

levou ao retorno para o mercado doméstico. Assim também ocorreu com a empresa "4", após sua primeira experiência internacional, em 1984. No entanto, a empresa manteve seu fôlego financeiro e pôde retomar as atividades externas. As construtoras "1" e "3" também erraram, ocasionalmente, em suas escolhas estratégicas, mas conseguiram reagir a partir da aposta em outros mercados e, ou, enxugamento da estrutura.

A resposta às pressões institucionais igualmente se mostrou fator de extrema relevância, porque o interjogo de forças exigiu das empresas a adoção de posturas adequadas às distintas situações. A preocupação em estabelecer composição com a sociedade local revelou-se como algo importante e influenciador dos resultados obtidos. O domínio da cultura local é fundamental para que a empresa avalie qual é a melhor maneira de responder a demandas específicas que lhe são apresentadas pelas instituições, sejam elas provenientes do Estado, da Igreja ou dos Sindicatos. A mera obediência não se mostrou como a única saída a ser adotada. Outras estratégias pareceram mais apropriadas, em decorrência do contexto que se apresentava.

O terceiro fator observado foi a adequação às condições competitivas. As empresas pesquisadas mostraram que, para consolidar a presença externa, foi necessário aperfeiçoar seus sistemas administrativos e incorporar habilidades mais complexas de gestão, para que pudessem dar respostas às exigências incluídas em projetos de grandes obras.

Como foi descrito, a operação, sob a forma de consórcios, algo característico do setor, leva a perspectivas diferenciadas de atuação, nas quais concorrentes assumem

o papel de parceiros de negócios, tanto na prospecção quanto na execução de obras.

A adaptação a essa forma de competição pareceu ser um dos aspectos influenciadores da consolidação, pois exigiu a melhoria nos processos de gestão das empresas, bem como a incorporação de novos conhecimentos técnicos e estratégicos. Não se adequar às exigências pertinentes a contratos de trabalho mais complexos implicaria, portanto, a impossibilidade de disputar a execução de grandes obras.

## CONCLUSÕES

A proposição de um modelo teórico de quatro níveis de influência verificou-se como adequada aos interesses do estudo. A perspectiva de que a consolidação em mercados externos é um fenômeno de múltiplos condicionantes foi corroborada pelas evidências empíricas obtidas nos quatro casos estudados. A inter-relação entre aspectos relativos a cada nível de análise também foi identificada, o que ratifica a natureza complexa e multivariada da internacionalização.

Isso posto, entende-se que o modelo proposto oferece suporte ao estudo da internacionalização, na medida em que permite que o pesquisador analise o fenômeno sob um enfoque mais próximo das complexidades que tipificam o processo. Por conseguinte, não se pretende que a consolidação seja entendida apenas na perspectiva da sua gestão ou sob o olhar dos impactos macroconjunturais, por exemplo. Ao contrário, a proposta do modelo reside, justamente, na avaliação de condicionantes múltiplos e inter-relacionados, cujos impactos devem ser observados no contexto particular das diferentes indústrias, pois essa é a abordagem que encerra o fenômeno.

Sob tal perspectiva, as autoras avaliam que as proposições reunidas no modelo teórico mostraram-se viáveis à análise do fenômeno, pois permitiram que o estudo fosse conduzido de forma plena e retrataram a dinâmica da consolidação em mercados externos. A utilização conjunta de estruturas conceituais, oriundas dos campos da teoria organizacional, da teoria administrativa e da teoria de negócios internacionais mostrou-se viável e necessária para que o fenômeno fosse capturado em sua abrangência. Entendeu-se, portanto, que o modelo foi suportado pela fase empírica.

Considerando as proposições enunciadas por ocasião da apresentação do modelo teórico, a fase empírica evidenciou que: quanto à análise do macrocontexto, a proposição que afirma que “dentre as tendências analisadas, as de natureza econômica são as que exercem o maior impacto na atividade internacional e na consolidação em mercados externos” foi suportada pelas evidências obtidas em três dos quatro casos analisados. Por conseguinte, não se pode afirmar que as tendências econômicas sejam efetivamente as mais importantes no processo de consolidação. Mais adequado seria afirmar que os casos mostraram que a economia é um fator importante na atividade internacional, cuja análise é sempre parte do processo de avaliação de oportunidades e de restrições à expansão das operações.

Nesse mesmo nível de análise, a proposição teórica que afirmava que “a não adequação da empresa à cultura local é fator restritivo à consolidação em mercados externos” também não foi corroborada por completo pelas empresas analisadas. Tal proposição foi parcialmente ratificada nos quatro casos, tendo sido confirmada

por completo apenas no caso “3”. Ainda que essa empresa seja a que alcançou maior grau de internacionalização de suas atividades, os dados coletados não permitem inferir que seja a adaptação às características socioculturais o fator determinante do resultado obtido. Por isso, as autoras avaliam que essa proposição foi apenas parcialmente corroborada.

No nível do ambiente institucional, a proposição de que “processos isomórficos são típicos do setor e influenciam decisões relativas a mercados externos” foi corroborada pelas evidências empíricas. Os dados apontaram para um acentuado comportamento isomórfico dentre as empresas pesquisadas, retratado em estratégias, trajetórias e posturas semelhantes. Entende-se, dessa forma, que a análise de processos isomórficos deva ser incluída em estudos relativos à internacionalização, a fim de que seja possível melhor compreender posturas adotadas e resultados obtidos. A afirmativa decorre do fato de que os processos que levam à homogeneização não costumam ser orientados por questões de eficiência. O “fazer parte do clube” parece explicar de forma mais apropriada muitas das decisões tomadas pelas empresas.

Quanto à proposição de que “instituições políticas exercem o mais forte impacto na operação internacional e na consolidação”, os dados analisados não permitem concluir que tal grupo seja o de maior influência, haja vista a ocorrência de situações nas quais instituições sociais e legais assumiram o papel de restritivas à consolidação, levando, mesmo, ao abandono de determinados mercados. Assim, pelos casos analisados, não se pode afirmar que um único grupo de instituições seja mais importante na consolidação. O mais adequado seria

corroborar a influência das instituições nesse processo, cabendo, em cada caso, a avaliação de qual aspecto institucional foi o mais importante (tanto como estímulo, quanto como restrição).

Ainda no mesmo nível de análise, a proposição que sustentava que “respostas estratégicas a pressões institucionais variam, podendo assumir diferentes graus de submissão ou de resistência ativa”, foi suportada pela fase empírica e mostrou ser um importante fator na explicação dos resultados obtidos pelas empresas em mercados externos. Assim, ficou evidente que, em situações nas quais as construtoras sentiram que a pressão institucional seria desfavorável, adotaram posturas mais ativas de resposta estratégica, buscando preservar seu interesse próprio.

Em relação ao nível de análise da indústria, a proposição de que “o domínio de recursos específicos que proporcionem vantagens comparativas à empresa é fator determinante da consolidação em mercados externos” foi parcialmente suportada pelas evidências empíricas. Os dados coletados mostraram que o domínio de recursos específicos – tais como tecnologia e conhecimento – é fator fundamental para a competitividade das empresas, mas os entrevistados não apontaram tal fator como determinante para a consolidação. A posição evidenciada foi, muito mais, a de que a posse de tais recursos seria condição *sine qua non* para que a construtora continuasse operando.

Ainda tratando da análise no nível da indústria, o estudo corroborou a proposição de que “a dinâmica dos relacionamentos competitivos exerce influência sobre a possibilidade de consolidação da atividade internacional”. Entendeu-se que tal dinâmica influi na maneira como as empresas

conduzem seus negócios, bem como fazem suas escolhas em termos de mercado. A adequação à dinâmica competitiva pareceu ser condição necessária ao alcance de posições favoráveis no mercado externo, à medida que as empresas evidenciaram ser necessário um estilo de gestão que as habilitasse aos processos de concorrência por obras. Ou seja, as empresas precisaram aprender a gerir seus recursos e competências, de modo a permitir a adoção de posturas de concorrência e de parceria, simultaneamente, com as demais empresas do setor. Sem o domínio de tais habilidades de gestão, entendeu-se como prejudicada a expansão internacional.

Passando à análise no nível da empresa, verificou-se que os casos estudados ofereceram suporte empírico à proposição de que, “em mercados internacionais, decisões relativas a cada um dos problemas do ciclo adaptativo exigem novas soluções para os demais problemas”. As empresas estudadas demonstraram que precisaram, ao longo de sua trajetória de expansão internacional, fazer ajustes nas soluções para os problemas do ciclo adaptativo. Para otimizar resultados, as construtoras passaram, por exemplo, por processos de redefinição de domínio de produto-mercado, o que gerou a necessidade de adaptação nas demais soluções.

Da mesma forma, a proposição de que “o ajuste entre as soluções para os problemas administrativos, de engenharia e empresarial é fator determinante da consolidação em mercados externos” foi corroborada, pois a fase empírica evidenciou que tal ajuste sempre ocorreu durante processos dinâmicos de expansão internacional. Os dados levantados demonstraram que as empresas buscaram adaptar-se ao ambiente através da solução

dos referidos problemas, considerando a necessidade de que ocorresse a adequação entre as soluções. Assim, predominaram as situações nas quais a imagem projetada pela empresa em termos de mercado foi corroborada pelas demais posturas relativas aos problemas administrativos e de engenharia, e vice-versa.

Considerando a exposição prévia acerca do modelo teórico, as autoras consideram que, de modo geral, encontrou-se suporte empírico, ainda que algumas de suas proposições tenham sido corroboradas apenas parcialmente pela empiria. Por outro lado, os estudos de caso não trouxeram situações distintas daquelas que foram contempladas no modelo teórico e, por isso, entende-se que a referida estrutura mostrou-se viável ao estudo da consolidação e, mais do que isto, demonstrou ter potencial de utilização em novos estudos, em diferentes setores industriais.

A partir do modelo proposto, acredita-se que poderá ser intensificada a realização de pesquisas que contribuam para minimizar a escassez de estudos relativos à gestão de empresas maduras, na atuação em mercados externos. Além da relevância científica de tais estudos, entende-se que conhecer os fatores condicionantes da consolidação, em situações reais, pode auxiliar na definição de estratégias de estímulo à internacionalização de empresas, com prioridade para aqueles aspectos cuja influência é mais decisiva neste processo.

Outra contribuição revela-se no estudo de empresas maduras na atuação internacional, trazendo ao debate questões que vão além dos aspectos relativos à escolha de países e à forma de entrada em mercados internacionais, o que parece predominar nos estudos ora desenvolvidos.

Em termos teóricos, também se acredita que o presente artigo avança no entendimento de processos de internacionalização, na medida em que propõe um modelo que integra conhecimentos oriundos das áreas de estudo da administração, das organizações e de negócios internacionais. Ainda que o modelo possa ser refinado em pesquisas futuras, entende-se que ele representa

um importante passo na construção de um referencial teórico amplo, que dê conta de abarcar a riqueza e a diversidade próprias da atividade internacional. Sob tal perspectiva, entende-se que os resultados do estudo evidenciam que o debate sobre as instituições configura-se em importante tema a ser incluído na agenda de pesquisas da área. 

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ARBIX, G. SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Brasília: IPEA, jun. 2004. Texto para discussão n. 1023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, [S. l.], p. 47-59, Fall 1989.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 12, p. 145-164, 1991.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing**. New York: M. E. Sharpe, 2002.
- IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 369-446.
- JAVALGI, R.G.; WHITE, D.S. Strategic challenges for the marketing of services internationally. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 563-581, 2002.
- JIANG, R. J.; BEZMISH, P. W. Timing and performance of post-entry foreign subsidiaries. **Academy of Management Proceedings**, [S. l.], p. D1, 2004.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 16, p. 333-351, 1995.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, [S. l.], n. 22, p. 283-298, 2004.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, [S. l.], 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. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NICOLAUD, B. Problems and strategies in the international marketing of services. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 23, n. 6, p. 55-66, 1989.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PATTERSON, P. G.; CICIC, M. A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. **Journal of**

**International Marketing**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 57-83, 1995.

ROCHA, A. da; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das**

**empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 143-167.

RODRIGUES, S. B. The political and institutional dynamics of culture change. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING, 2003,

Seattle. **Anais...** Seattle: [s.n.], 2003.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.