

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR METALOMECÂNICO: EVIDÊNCIAS DAS EMPRESAS DO COREDE NORTE

Internationalization strategies of the metal mechanical sector: evidence of the COREDE Norte Companies

PREDEBON, E. A.  
MARTINS, S. L. M.  
PERINAZZO, F.  
GAIEVSKI, A. J.

Rcebimento: 10/05/2012 – Aceite: 24/07/2012

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a influência das estratégias de internacionalização no desempenho organizacional do Setor Metalomecânico do COREDE Norte. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso múltiplo, com utilização de fontes diversas de evidência. Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Adotou-se a perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica. As principais contribuições deste artigo são: a) a compreensão que as estratégias de internacionalização são decisivas para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização e seus reflexos no desempenho organizacional da cadeia metalomecânica analisada; b) verificou a influência dos fatores contingenciais à da cadeia pesquisada em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político-econômicas regionais em sua estruturação produtiva.

**Palavras-chave:** Negócios Internacionais. Estratégias de Internacionalização. Setor Metalomecânico.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to analyze the influence of internationalization strategies on organizational performance of the COREDE Norte metal mechanical sector. The method that characterizes this research

is the multiple case study, using multiple sources of evidence. In accordance with the nature of the phenomenon under study, data from primary sources obtained from field research, as well as data from secondary sources obtained from documental research were used. The perspective of sectional analysis with longitudinal evaluation was adopted. The level of analysis was the organizational, and the unit of analysis was the group of executives from the strategic level of the organizations that were the object of this research. The methodological approach used was, predominantly, descriptive and analytical. The main contributions of this paper are: a) the understanding that the internationalization strategies are crucial to elucidate the geostrategic dimension in the internationalization process and their impact on the organizational performance of the metal mechanical sector which was analyzed; b) the evidence of the influence of the contingency factors in the researched chain, specially, the regional political-economic compositions in its productive structure.

**Keywords:** International Business. Internationalization Strategy. Metal Mechanical Sector.

## Introdução

A indústria metalomecânica brasileira e, particularmente, a indústria metalomecânica da região do Conselho Regional de Desenvolvimento Norte do Estado do Rio Grande do Sul (COREDE Norte), colhe bons frutos com a expansão econômica do país, mas pode enfrentar, paradoxalmente, os riscos do seu desenvolvimento acelerado.

No contexto atual, de crise econômica internacional, a ampliação de investimentos em inovações, no desenvolvimento de estratégias sustentáveis e no conhecimento dos consumidores e mercados é imprescindível, porém, o olhar deve recair não só no mercado interno, mas, igualmente, em seu mercado externo.

Assim, a questão da internacionalização, crescentemente incorporada ao mercado e às estruturas sociais, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das organizações e tem evoluído em importância e significado, o que têm provocado mudanças na forma com que são tratadas no âmbito das estratégias organizacionais.

Nesse sentido, o conjunto de empresas do setor metalomecânico do COREDE Norte teme perder espaço no mercado internacional por falta de competitividade de seus produtos e serviços, pois a existência de determinados fatores estruturais no Brasil impedem sua maior competitividade. Entretanto, é também uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de novas tecnologias produtivas mais eficientes, sustentáveis e inovadoras.

Posto isso, se pretende, nesse artigo, contribuir para este campo do conhecimento ao discutir e analisar os fatores que afetam e condicionam as estratégias de internacionalização e, conseqüentemente, o desempenho organizacional da Cadeia Produtiva do Setor Metalomecânico do COREDE Norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Este artigo está organizado em quatro seções principais, excluindo esta introdução. Na primeira seção, o quadro teórico que orientou a pesquisa será apresentado. A segunda seção discute a metodologia adotada na análise. A terceira seção debate e analisa os resultados obtidos. Finalmente, a quarta seção apresenta as considerações e conclusões a que o estudo permitiu chegar.

## Estratégias de Internacionalização

A origem da palavra estratégia remonta aos primórdios da humanidade, sempre associada a um caráter militar. Comumente, a estratégia é um plano, um guia de ação para determinada situação, uma intenção consciente necessária para traçar uma direção para a organização superar os concorrentes ou, pelo menos, para orientá-la perante ambientes hostis (MINTZBERG, 1987a, 1987b). Modernamente, na teoria organizacional, ela está ligada à metáfora militar, transferindo para o concorrente a figura do adversário, e para o mercado, a figura do campo de batalha (Hatch, 1997).

No entender de Bulgacov et al. (2007), os estudos sobre estratégias baseiam-se em duas correntes principais, uma que considera a formulação estratégica e outra que atenta para a implementação estratégica. Aquela acredita que a estratégia pode ser explicada a partir do acompanhamento e análise do processo de mudança organizacional; esta se concentra na análise e observação da evolução do processo de mudança organizacional em si.

Para tanto, crítica é a utilização da abordagem contingencial que, nos estudos organizacionais, permite a análise por intermédio de um paradigma coerente da estrutura organizacional, ao estabelecer que não haja uma estrutura organizacional única e igualmente efetiva à totalidade das organizações, já que sua otimização importará em sua variação em acordo com fatores determinados, como estratégia, dimensão, incerteza, tecnologia, entre outros (DONALDSON, 1999).

Esses fatores são contingenciais à organização e refletem a influência ambiental do ambiente onde a organização se insere, requerendo a adaptação e adequação estrutural da organização a estes fatores contingenciais,

bem como, ao ambiente industrial, macroeconômico ou institucional no qual está inserida (DONALDSON, 1999).

Para analisar essa influência no desempenho organizacional, DONALDSON (1999, 2000) propôs um modelo teórico de adaptação estrutural para readquirir adequação (*Structural Adaptation to Regain Fit – SARFIT*), onde as alterações contingenciais influenciariam as estruturas organizacionais causando sua inadequação e o início de um ciclo de readaptação contínua entre mudança contingencial ambiental e estrutura organizacional. Assim, a adequação aos fatores contingencias proporcionaria desempenhos positivos e sua inadequação, por conseguinte, desempenho negativo.

Ao término desta exposição da teoria da contingência estrutural, resta evidente que o ambiente, como fonte de informações ambíguas e *locus* da interação proativa dos dirigentes organizacionais, influencia suas ações estratégicas, bem como suas estratégias de internacionalização, considerando-se a internacionalização como todo tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos por uma organização, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países (DE PAULA, 1999).

Dessa forma, e, considerando que as estratégias de internacionalização visam integrar, globalmente, os diferentes e dispersos elementos da cadeia produtiva, visando ao fortalecimento da posição comercial, a obtenção de sinergias e a normalização de processos; confrontadas, paralelamente, com distintos contextos culturais e institucionais nos ambientes em que se encontram a concorrer (Lemaire, 1997). Resta evidente que as estratégias de internacionalização adotadas pelas organizações refletem um

produto da sociedade internacional, onde o ambiente econômico internacional apresenta demandas que as organizações, tão pouco os Estados, por si próprias não podem satisfazer (LUZARRAGA, 2004). Por conseguinte, os processos e estratégias de internacionalização são essenciais para a análise das estruturas e dinâmicas organizacionais em sua dimensão internacional.

Nesse sentido, crítica é a aplicabilidade da teoria organizacional às estratégias de internacionalização das organizações, pois estas operam em dimensões geográficas espaciais que necessitam de reconstrução teórica e política para abarcar as diversas pressões institucionais, locais e globais. Assim, a internacionalização pode ser explicada teórica, analítica e politicamente por meio das especificidades da integração local e regional e suas heterogeneidades estruturais (produtivas, sociais, regionais, políticas e culturais), procurando apreender suas determinações, seu papel e suas potencialidades na implementação das estratégias de internacionalização organizacionais.

Por sua vez, no Brasil existe um grande potencial latente de comércio e investimento. Para dinamizar este potencial é necessário que as estratégias de internacionalização das organizações brasileiras sejam acompanhadas de um conjunto de políticas públicas orientadas para melhorar a competitividade internacional, com base na inovação e na incorporação da tecnologia e do conhecimento nas atividades produtivas e de exportação. Nesse sentido, a compreensão dos processos de internacionalização na formulação estratégica organizacional é essencial.

De outra parte, a atual dinâmica da economia mundial se caracteriza pelo aparecimento de novas correntes comerciais e financeiras vinculadas à participação em processos de integração regionais, em um contexto global de consolidação de mercados regionais unificados (ALMEIDA, 2002). Nesse contexto,

urge que as organizações partícipes destes processos desenvolvam visões estratégicas compartilhadas a fim de levar a cabo uma série de iniciativas comuns nos âmbitos do comércio, dos investimentos e da tecnologia, sendo fundamental para a determinação das decisões de investimentos no exterior pelas empresas multinacionais.

Assim, a principal decisão de investimento concentra-se na escolha da estratégia de ingresso em um novo mercado (país), tipicamente, dividida entre aquisição e *greenfield investment*, aquela caracterizada pela incorporação onerosa de uma planta industrial, já existente e, possivelmente, em funcionamento, no país no qual se deseja ingressar; e, esta caracterizada pela construção de uma nova planta industrial no país onde se pretenda penetrar (XU; SHENKAR, 2002).

A escolha da estratégia de ingresso pode vislumbrar diferentes aspectos relativos ao novo mercado (país), mas tendem a recair sobre aspectos relacionados à oferta e ao feito da mão de obra, a qualidade do processo produtivo, aos aspectos logísticos, aos recursos naturais existentes, ao impacto na imagem institucional da empresa multinacional, aos aspectos legais e à superação das barreiras comerciais governamentais, explícitas ou não (KIM; HWANG, 1992).

O sucesso da estratégia de ingresso adota-se mensura-se, ordinariamente, por intermédio da avaliação dos resultados alcançados, dentro de um período temporal determinado, e, do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, comumente, aumento da rentabilidade, expansão do mercado, incremento da produtividade, novas linhas de produto, aumento da disponibilidade financeira, melhorias nas instalações físicas, progressos em pesquisa e desenvolvimento, evolução das estruturas e atividades organizacionais, capacitação dos recursos humanos, avanços nos serviços prestados aos consumidores e desenvolvimento da responsabilidade social (Steiner, 1979).

Existem outros fatores, além dos econômicos, que moldam as decisões das organizações em relação à internacionalização. Esses fatores são de natureza diversa, estando relacionados com o ambiente externo da organização, as características da organização e as atitudes psicológicas dos seus administradores (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Uma hipótese-chave desses modelos é que a internacionalização é um processo gradual, que implica um envolvimento crescente com os mercados externos e que pode tomar, primeiro, a forma de exportação via agentes, depois passar a exportação via subsidiárias e, finalmente, chegar à fabricação local no mercado externo. As distintas fases pelas quais passa o relacionamento com o mercado externo indicam um crescente comprometimento de recursos da organização com aquele mercado. As formas organizacionais desse maior envolvimento podem se dar através da formação de *joint-ventures*, licenciamento, ou subsidiárias, tanto para o atendimento comercial como para a produção fabril (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual porque existem diferenças culturais e distância psíquica entre o exportador, por um lado, e o mercado a ser conquistado, por outro. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas sobre os resultados das transações e só podem ser diminuídas pelo conhecimento da outra cultura. O processo de conhecimento do mercado externo é gradual e, principalmente, empírico. A organização deve aprender a outra cultura pela experiência no próprio mercado. Na medida em que ela vai conhecendo o mercado externo, entendendo as características da outra cultura, diminuem as incertezas iniciais e, dessa maneira, pode ser aumentado o comprometimento de recursos nesse mercado.

Desta forma, o processo de internacionalização tem duas características básicas: co-

nhecimento do mercado e comprometimento de recursos. Para avançar nesse processo, a organização deve se envolver em atividades comerciais (que lhe permitem conhecer) e tomar decisões de comprometimento de recursos. Os escritórios comerciais, as subsidiárias comerciais e fabris indicam uma sequência de maior comprometimento de recursos, como resultado do maior conhecimento (JOHANSON, VAHLNE, 2006).

Na mesma linha, Cavusgil (1980) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de *marketing* no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas. A exportação teria as características de uma inovação para a organização, pois há, nessa atividade, tal como em pesquisa e desenvolvimento, uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, pode comprometer mais recursos. Corroboram Floriani e Fleury (2012), à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas ganham experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho. Acrescentam também, quanto maior o grau de internacionalização, mais recursos, em especial financeiros e humanos, devem ser deslocados para as atividades internacionais.

Mas decisões de investimento no exterior parecem estar também relacionadas com as características dos ativos e do produto da empresa. As teorias da internacionalização que enfatizam esses fatores, assim como os custos de transação e imperfeições nos mercados, podem ajudar a entender a não evolução das empresas para a fase de investimento no exterior.

Assim, uma organização vai continuar o seu processo de internacionalização – passando a produzir no mercado de destino – se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. Podemos esperar, então, que em indústrias nas quais os ativos proprietários intangíveis sejam importantes haverá possibilidade de encontrar um número importante de empresas multinacionais. Igualmente, países com infraestrutura e desenvolvimento tecnológico que propiciem a criação de vantagens de propriedade tenderão a ter um número maior de empresas com investimentos produtivos no exterior.

Por outro lado, firmas sem vantagens proprietárias muito sofisticadas não terão incentivos para internalizar mercados e localizar a produção em outros mercados e, assim, deterão seu processo de internacionalização na etapa exportadora ou, no máximo, realizarão alguns investimentos no exterior para comercializar o produto feito no mercado doméstico.

## Metodologia

O delineamento de pesquisa que caracterizou esta análise foi o estudo de caso múltiplo. No entender de Yin (2001), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e, sobretudo, quando se utilizam múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, Gil (1994) ressalta que o estudo de caso permite uma profunda e exaustiva análise de um objeto de estudo, singular ou de pequena pluralidade. A ideia fundamental deste delineamento de pesquisa repousa no fato de que a análise de uma unidade de um determinado universo possibilita a compreensão da generalidade, ou, ao menos, o estabelecimento de uma base para investigações

posteriores, mais sistemáticas e precisas (RICHARDSON, 1999).

Adotou-se a perspectiva de análise seccional com perspectiva longitudinal, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período compreendido entre 2005 e 2010. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica. Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Estratégia de pesquisa usual em estudos de caso, como sugere Yin (2001).

Os dados secundários referentes à internacionalização, às estratégias de internacionalização e aos contextos nacionais e internacionais foram coletados em jornais e revistas, periódicos especializados e em pesquisas acadêmicas anteriormente realizadas. A partir da análise dos dados coletados, foi possível a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com componentes do setor metalomecânico do COREDE Norte, responsáveis pelas decisões, atuais e passadas, do nível estratégico das organizações em estudo nas áreas de atuação previamente solicitadas pelos pesquisadores. As entrevistas semiestruturadas buscaram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados. Na realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, que orientou a coleta de informações. Dessa forma, os dados primários foram utilizados para confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias.

Nesta pesquisa, os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados, predominante-

mente, de forma qualitativa, já que a técnica de análise utilizada foi a análise documental, com posterior análise de conteúdo, em uma abordagem convencional, e de análise de discurso.

A vantagem da análise de conteúdo qualitativa em sua abordagem convencional é a produção de informação direta dos participantes do estudo sem a imposição de categorias ou perspectivas teóricas preconcebidas (THOMPSON, 1996; Hsieh; Shannon, 2005). E, para Faria (2009), a análise do discurso empresarial, no plano do enunciado e da enunciação, materializa linguisticamente sua historicidade, produzindo sentido e significação, permitindo a produção de conhecimentos em estudos organizacionais. Assim, explorar as publicações e documentos do setor metalomecânico do COREDE Norte permitiu a aplicação dos estudos linguísticos, tanto discursivos quanto de conteúdo, para a produção de conhecimentos acerca da organização. Pois, como destacam Heracleous e Hendry (2000), as publicações e os documentos organizacionais não apenas informam como documentam as posturas organizacionais, espelhando suas relações intra e interorganizacionais.

Por sua vez, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados, predominantemente, de forma descritivo-analítica, com análise de conteúdo e análise de discurso das entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico da organização em estudo. Não obstante suas particularidades, o reconhecimento de que a linguagem é um elemento construtivo da realidade social e organizacional, como salienta Cornelsen (2009), permite sua utilização na percepção de fenômenos particulares das organizações e, conseqüentemente, sua análise e interpretação crítica (ROSA, PAÇO-CUNHA; MORAIS, 2009). Desse modo, se pode compreender e apreender suas estruturas e dinâmicas, em profundidade,

pelo papel central da linguagem como meio simbólico da construção social da realidade (Berger; Luckmann, 2002), pois, ao constituir essa realidade social e organizacional, leva a efeito as ideias, interpretações e ações dos atores envolvidos (CORNELSEN, 2009).

A combinação da análise de conteúdo à análise discursiva se insere como um modelo vigente em pesquisa em Administração (AGUINIS et al., 2009) e contribuiu para investigar a interpretação discursiva dos dirigentes organizacionais do setor metalomecânico do COREDE Norte. Em uma perspectiva de conexão entre as análises linguísticas e a Administração, ora colocando esta a serviço daquela, ora tratando aquela e seu instrumental como possibilidade interpretativa desta (SARAIVA et al., 2009). No entender de Richardson (1999), tal combinação de técnicas permite a descrição da complexidade do estudo, a análise da interação entre variáveis e a compreensão e classificação dos processos dinâmicos envolvidos.

Dessa forma, a triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. Os dados assim obtidos garantiriam uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado, dado o maior grau de convergência, por triangulação, obtido na pesquisa realizada.

Na próxima seção, os dados obtidos por meio do roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicado no desenvolvimento da pesquisa, serão analisados e discutidos.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

A crescente discussão do tema internacionalização nas indústrias do setor metalomecânico do COREDE Norte permite vislumbrar mudanças nas organizações analisadas, pois

a inserção da internacionalização como componente de sua formulação estratégica é um indicativo das pressões competitivas que a crescente integração econômica global acarreta. Assim, a internacionalização passa a ser percebida como uma oportunidade de negócios, logo, um fator estratégico adicional às organizações.

Dessa forma, a compreensão destas oportunidades permite a reflexão acerca da economia global e da competitividade internacional, particularmente, das questões que emergiram durante e após a crise de 2008. Dessa forma, a prosperidade econômica do setor metalomecânico do COREDE Norte vincula-se à análise dos mercados, tanto interno, quanto externo, principalmente, naqueles que se configuram como possibilidades de expansão econômica e organizacional.

Por outro lado, há uma grande preocupação com o custo da produção no Brasil, particularmente, com o custo da energia, da mão de obra, da infraestrutura logística deficitária, da carga tributária complexa e pesada, entre outros. Essa preocupação levou algumas organizações do COREDE Norte a vislumbrarem possibilidades produtivas em outros países, especialmente na América Latina, inclusive com o estabelecimento de *joint ventures* para, a princípio, comercialização e distribuição de produtos e serviços.

Nesse sentido, a inovação tecnológica tornou-se uma prioridade para o setor metalomecânico nos próximos anos, não apenas em produtos e serviços, mas também nas formas de organização, administração, produção e controle. O desafio de fomentar e implementar estas alterações, cruciais para o setor se tornar competitivo no mercado interno são hercúleas, pois há uma diversidade muito grande no COREDE Norte, onde a maioria das organizações do setor são micro ou pequenas empresas, porém, parte integrante da cadeia produtiva daquelas que já estão presentes no mercado internacional.

Muitas das ações para avançar na integração da cadeia produtiva são elaboradas pelas organizações do setor metalomecânica, pertencentes à Rede Metal Mecânica do Alto Uruguai, em associação com as instituições públicas e as instituições de ensino, privadas e públicas. Nesse ponto, destacam-se as iniciativas das instituições de ensino no desenvolvimento de pesquisas e inovações na área metalomecânica.

A internacionalização das atividades é um processo contínuo e de difícil reversão, que exerce influência complexa sobre as organizações. Diante disso, uma das principais tarefas dos dirigentes do nível estratégico do setor metalomecânico do COREDE Norte é buscar o equilíbrio entre as pressões conflitantes que se exercem sobre a gestão dos negócios: a necessidade de se obterem resultados no curto e longo prazo e as exigências dos vários públicos com os quais as organizações devem entender-se – dos clientes aos acionistas, dos colaboradores às comunidades.

Posto isso, pode-se constatar que dos dirigentes do nível estratégico do setor metalomecânico do COREDE Norte é exigido um entendimento do movimento, da dinâmica e das ações produtivas globais advindas dos processos de internacionalização, em um processo contínuo e constante de aprendizado e de acúmulo de experiências na nova realidade emergente do processo de globalização econômica.

A acumulação dos efeitos destes diferentes aspectos, convergindo sobre as condições da evolução estrutural e organizacional da indústria metalomecânica do COREDE Norte tem implicações imediatas em termos de exigências fortemente acrescidas à gestão organizacional em um processo sustentado e prolongado de redução de custos, de busca de novos produtos de largo espectro, de criação de novas áreas de prestação de serviços e o

robustecimento do binômio capacidade tecnológica e aperfeiçoamento organizacional.

Portanto, apesar destas exigências, o setor metalomecânico do COREDE Norte necessita expandir-se e desenvolver-se em extensão, atentando para a capacidade de articulação inter-regional, o grau e natureza destas vinculações, a densidade econômica de mercados selecionados e para sua capacidade de geração de valor e riqueza. Para tanto, fundamental será a procura, criteriosa e inteligente, de alianças e, ou, parcerias e, ou, fusões e, ou, simplesmente, aquisições transnacionais, para superar as limitações implícitas da dimensão mercado e instituições, procurando possíveis novos mercados por meio de um processo de afirmação internacional em espaços econômicos integrados onde a organização apresenta alguma vantagem competitiva ou comparativa que lhe assegure condições de competitividade.

Esse aprofundamento e alargamento dos tópicos básicos e de seus correspondentes efeitos sobre o processo de internacionalização do setor metalomecânico do COREDE Norte são exigências reiteradas pelos processos de internacionalização que impõe a toda e qualquer organização uma dinâmica produtiva intersetorial e inter-regional ativa, que contribui para o desenho e estruturação das fronteiras organizacionais. Conseqüentemente, surge a correspondente exigência, em termos de implementação e implantação, de estratégias organizacionais de internacionalização adequadas.

Por outro lado, não há uma estratégia de internacionalização mais importante ou muito menos uma única quando se atenta para a escala internacional, pois, a análise das realidades e a intervenção das estruturas político-econômicas em países complexos, diversificados e desiguais necessitam de abordagem em múltipla perspectiva estratégica. Como estas circunstâncias, mecanismos e processos são exógenos à qualquer orga-

nização, resultantes de alterações relevantes em outros sistemas, geralmente, mais vastos e que constituem componentes ou fatores do enquadramento daquele, atentar para as distinções conjunturais ou estruturais proporcionadas pelos processos de internacionalização permitiria identificar as dimensões estratégicas a serem analisadas.

Desse modo, a internacionalização introduz novos componentes no cenário de negócios do setor metalomecânico do COREDE Norte, particularmente, pela inserção de certos desafios estratégicos, resgatando as determinações estruturais da dimensão espacial do processo de internacionalização. Dessa forma, é imperativa a reestruturação do quadro tradicional das relações as organizações do setor metalomecânico para superar as pressões da globalização dos mercados.

Ante o exposto, percebe-se que da análise das grandes transformações da economia internacional surge um novo espaço estratégico para as organizações do setor metalomecânico do COREDE Norte, a estratégia de expansão internacional, utilizando-a em suas políticas e projetos organizacionais futuros, procurando estabelecer densas estruturas produtivas e complexas, dando legitimidade e coordenação a uma diversidade produtiva internacional, por meio da construção e desconstrução de consensos e arranjos organizacionais em escala mundial.

## Considerações Finais

Ante o exposto, analisar a influência das estratégias de internacionalização no desempenho organizacional do setor metalomecânico do COREDE Norte, foi o principal objetivo desta investigação; para tanto, foi necessário usar múltiplas fontes de evidências, para buscar a caracterização mais completa das conclusões obtidas.

Posto isso, o andamento da análise procurou situar o debate no campo dos negócios internacionais, particularmente, das estratégias de internacionalização adotadas nas organizações do setor metalomecânico do COREDE Norte. Dessa forma, têm-se como principais contribuições desse artigo: a) a compreensão que as estratégias de internacionalização são decisivas para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização e seus reflexos no desempenho organizacional da cadeia metalomecânica analisada; b) verificou a influência dos fatores contingenciais à da cadeia pesquisada em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político-econômicas regionais em sua estruturação produtiva.

Não obstante, as conclusões desta análise são válidas, exclusivamente, para o ambiente pesquisado – o setor metalomecânico do COREDE Norte – apesar destes resultados poderem servir como referencial para outra realidade que apresente configurações organizacionais similares.

A partir das ilações precedentes e visando a maior desenvolvimento na área e tema do

presente artigo, propõe-se a condução de outras pesquisas, pois o presente artigo não pretende e nem poderia ser definitivo sobre o tema. Assim, algumas lacunas permanecem abertas e há muitas oportunidades de estudos, tais como: a) estabelecer as variáveis presentes no processo de formulação das estratégias de internacionalização por parte das organizações do setor metalomecânico; b) elaborar outras pesquisas que visem confirmar e aperfeiçoar as discussões aqui propostas, sobretudo na discriminação dos diferentes elementos que compõem o contexto estratégico da internacionalização e suas influências sobre a organização, e de preferência com organizações que apresentem outras características do que as aqui estudadas; c) estabelecer uma relação entre as principais inter-relações entre o processo de formulação estratégica e as estratégias de internacionalização, de forma a, futuramente, se poder formular uma teoria mais normativa, que pudesse servir de guia para a elaboração destas estratégias a partir da análise do contexto geral do setor metalomecânico.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) pelas concessões de Bolsas de Iniciação Científica.

## AUTORES

Eduardo Angonesi Predebon - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS / Coordenador de Desenvolvimento Institucional. E-mail: di@erechim.ifrs.edu.br

Sandro Luís Moresco Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS / Professor. E-mail: sandro.martins@erechim.ifrs.edu.br

Fernando Perinazzo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS / Bolsista de Iniciação Científica PROBIC/FAPERGS. E-mail: fernandoperinazzo@hotmail.com

Atamis José Gaievski - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS / Bolsista de Iniciação Científica PROBIC/FAPERGS. E-mail: atamisgki@hotmail.com

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H., PIERCE, C.A., BOSCO, F.A., MUSLIN, I.S. First decade of organizational research methods: trends in design, measurement and data-analysis topics. **Organizational Research Methods**, v. 12 n.1, p. 69 – 112, 2009.

ALMEIDA, P. R. de. **Os primeiros anos do século XXI: o Brasil e as relações internacionais contemporâneas**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Globalizando: ensaios sobre a globalização e a antiglobalização**. Brasília: Edição do Autor, 2009.

BERGER, P.L., & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

CORNELSEN, E.L. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

De PAULA, G.M. **Strategies of internationalisation in the steel industry: the case of four mini-mill groups**. Oxford: Oxford, 1999.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.N. **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Organizational portfolio theory: performance-driven organizational change. **Contemporary Economic Policy**, v.18, n.4, p. 386 – 396, 2000.

\_\_\_\_\_. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In: BURTON, R.M.; ERIKSEN, B.; HAKONSSON, D.D.; SNOW, C.C. **Organization design: the evolving state of the art**. New York: Springer, 2006.

FARIA, A.A.M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista Administração Contemporânea**, Jun 2012, vol.16, no.3, p.438-458.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HERACLEOUS, L. HENDRY, J. Discourse and the study of organization: towards a structural perspective. **Human Relations**, v.53, n.10, p. 1251 – 1286, 2000.

HSIEH, H., & SHANNON, S.E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, p. 1277 – 1288, 2005.

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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 2, n.2, p.165-178, 2006.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9, p.1411-1431, 2009.

KIM, W. HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, v.2, n. 1, p.29-52, 1992.

LEMAIRE, J. **Estratégias de internacionalização**. Viseu: Instituto Piaget, 1997.

LUZARRAGA, F. A. A integração europeia perante a sociedade internacional da globalização. In: SANTOS, T. **Globalização e regionalização**. São Paulo: Loyola, 2004.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, fall, p.11-24, 1987a.

\_\_\_\_\_. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, fall, p.25-32, 1987b.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, A.R., PAÇO-CUNHA, E.; MORAIS, C.A.T. Análise crítica do discurso como análise crítica das organizações. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D.; RICARDO, P. A. G. S. Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

STEINER, G. **Strategic planning**. New York: Free Press, 1979.

THOMPSON, I. Competence and critique in technical communication: a qualitative content analysis of journal articles. **Journal of Business and Technical Communication**, v.10, n.1, p. 48 – 80, 1996.

XU, D. SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v.27, n. 4, p.608-618, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.