

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**GESTÃO DE PROJETOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA RBV**

**ANDRÉ LUIZ SPINELLI SCHELINI**

São Paulo  
2015

André Luiz Spinelli Schelini

**GESTÃO DE PROJETOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA RBV**

**PROJECT MANAGEMENT AND THE INTERNATIONALIZATION BRAZILIAN  
COMPANIES: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF RBV**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo  
2015

André Luiz Spinelli Schelini

**GESTÃO DE PROJETOS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA RBV**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 12 de março de 2015.

---

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Cristina Dai Prá Martens, Dra. – UNINOVE

---

Membro: Prof. Roque Rabechini Junior, Dr. – UNINOVE

---

Membro: Prof.<sup>a</sup> Renata Giovinazzo Spers, Dra. – FEA/USP

---

Membro Suplente: Prof. Marcos Roberto Piscopo, Dr. – UNINOVE

---

Membro Suplente: Prof.<sup>a</sup> Franciane Freitas Silveira, Dra. – UNINOVE

---

Membro Suplente: Prof. Felipe Mendes Borini, Dr. – ESPM

*Dedico este trabalho a minha família,  
minha esposa Karime e minha filha Sophia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado força e coragem para superar meus limites.

A minha professora orientadora Cristina Dai Prá Martens, pela paciência, dedicação, compreensão e amizade. Agradeço pelo precioso tempo dedicado durante os últimos anos.

Ao professor Marcos Piscopo, que se mostrou um amigo, sempre disposto a ajudar em tudo que estivesse ao seu alcance.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional da Universidade Nove de Julho, em especial aos professores Emerson Antonio Maccari, Cláudia Terezinha Kniess, César Augusto Biancolino, Leandro Alves Patah, Roque Rabechini Jr. e Franciane Freitas Silveira, por me desafiarem a querer sempre mais.

Aos meus colegas Ana Claudia Belfort, Gislaine Teixeira, Nestor Oliveira Filho, Fabricio Imbrizi e Durval Mescua Vargas Neto, pelo companheirismo e por me ensinarem que verdadeiras amizades continuam a crescer mesmo a longas distâncias. Ao Fabrício Lacerda contribuir e por me ajudar na revisão do trabalho.

Meus agradecimentos às empresas estudadas que se disponibilizaram em participar da pesquisa, viabilizando desta forma este trabalho.

Ao meu amigo José Guilherme Barbosa Ribeiro, por me incentivar e investir no meu aprimoramento acadêmico e profissional, muito obrigado.

Agradeço aos meus pais por me fazerem chegar até aqui e a minha esposa, pelo companheirismo e dedicação, e por me incentivarem a ser uma pessoa cada vez melhor, que muito contribuíram para a conclusão do Trabalho.

Agradeço a você que está utilizando este trabalho como fonte de pesquisa e compartilho uma experiência vivida durante os anos de estudos que se resume em três palavras: sangue, suor e dedicação.

## RESUMO

As empresas enfrentam desafios de diversas naturezas em diferentes ambientes competitivos, dependendo do mercado-alvo, do modelo do negócio e das estratégias corporativas. Atuar em mercados internacionais é um desafio constante na pauta das empresas no ambiente globalizado ao iniciar seu processo de internacionalização. São desafios desde a capitalização de recursos, conquista de novos mercados e clientes, desenvolvimento de competências e capacidades, instruídas para a formação estratégica de internacionalização da empresa, entre outros. Este estudo concentra-se em três eixos teóricos: a gestão de projetos, a internacionalização de empresas e a visão baseada em recursos (RBV). Assim, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: *“Como a maturidade em gestão de projetos contribui para internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica da visão baseada em recursos?”*. Particularmente foram analisadas as contribuições das características da gestão madura de projetos para internacionalização em empresas brasileiras internacionais a partir da análise RBV-VRIO, ou seja, analisou se as características maduras da gestão de projetos adotados pelas empresas selecionadas são consideradas como recursos estratégicos, com implicação competitiva, de uma vantagem competitiva sustentável para empresa. A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de múltiplos casos, de abordagem exploratória descritiva com método de análise inter-caso e intra-caso, em empresas brasileiras internacionalizadas de diferentes segmentos empresariais. Como resultado, o estudo identificou que as características da gestão de projetos: sustentabilidade do projeto, envolvimento dos *stakeholders*, definição de objetivos e estratégias, gerenciamento da mudança e gerenciamento de riscos, possuem alta contribuição para internacionalização das empresas selecionadas, com implicação de vantagem competitiva sustentável, considerando a análise RBV-VRIO. Com isso, a pesquisa apresenta contribuições para as empresas que estão ou pretendem iniciar um processo de internacionalização, de forma que o processo seja mais claro e orientado para um melhor aproveitamento das oportunidades de mercado.

**Palavras-chave:** Características Maduras da Gestão de Projetos; Maturidade em Gestão de Projetos, Internacionalização de Empresas; Visão Baseada em Recursos; Empresas Brasileiras Internacionais.

## ABSTRACT

Firms face challenges of various natures in different competitive environments, depending on the target market, the business model and corporate strategies. Operate in international markets is a constant challenge on the schedule of firms in the global environment to start their internationalization process. Are challenges since the capitalization of resources, new markets and customers, development of competencies and capabilities, directed to the strategic formation of the company's internationalization, among others. This study focuses on three theoretical areas: project management, internationalization of companies and the resource-based view (RBV). Thus defined the following research question: *"How the project management maturity contributes to internationalization of Brazilian companies from the perspective of resource-based view?"* Particularly analyzed the contributions of mature project management for internationalization features in international Brazilian companies from the RBV-VRIO analysis, ie, examined whether the mature nature of the management of projects adopted by the selected companies are considered strategic resources, with implications competitive, sustainable competitive advantage for the company. The research strategy adopted was a multiple case study of descriptive exploratory approach within-case analysis and cross-case method, in internationalized Brazilian companies from different business segments. As a result, the study found that the project management features: sustainability of the project, involvement of stakeholders, defining objectives and strategies, change management and risk management, have the greatest contribution to the internationalization of selected companies, with implication of competitive advantage sustainable, considering the RBV-VRIO analysis. Thus, the research presents contributions for companies that are or intend to initiate a process of internationalization, so the process is clearer and driven to a better use of market opportunities.

**Keywords:** Mature Characteristics of Project Management; Project Management Maturity; Internationalization of Firms; Resource-based View; Brazilian International Companies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social  
CMM: *Capability Maturity Model*  
CMMI: *Capability Maturity Model Integration*  
FAO: *Food and Agriculture Organization*  
FDC: Fundação Dom Cabral  
GP: Gestão de Projetos  
KPAs: Hierarquia de áreas de processo chave  
KPMMM: *Kerzner Project Management Maturity Model*  
MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MERCOSUL: Mercado Comum do Sul  
MGP: Maturidade em Gestão de Projetos  
MMGP: Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos  
OPM3: *Organizational Project Management Maturity Model*  
P3M3: *Portfolio, Program and Project Management Maturity Model*  
PINT: Processo de Internacionalização  
PM: *Project Management*  
PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*  
PME: Pequenas e Médias Empresas  
PMI: *Project Management Institute*  
PMMM: *Project Management Maturity Model*  
RANK: Posição no *Ranking*  
RBV: *Resource-Based View*  
UNCTAD: *United Nations Conference on Trade and Development*  
VCS: Vantagem Competitiva Sustentável  
VRIO: Valioso, Raro, Imitável e Organizável  
WTO: *World Trade Organization*

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Análise comparativa dos Modelos de Maturidade baseados no CMM. . . . .</i>	31
<i>Tabela 2: Análise dos níveis maturidade através da combinação das semelhanças entre os modelos. . . . .</i>	32
<i>Tabela 3: Teorias de Internacionalização de Empresas, abordagem econômica e comportamental. . . . .</i>	36
<i>Tabela 4: Análise contextualista-processual do Modelo Upssala. . . . .</i>	43
<i>Tabela 5: Revisão da literatura dos Modelos de Internacionalização Relacionados com a Inovação. . . . .</i>	45
<i>Tabela 6: Síntese das Principais Teorias de Internacionalização. . . . .</i>	46
<i>Tabela 7: Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional ao longo de sua história. . . . .</i>	51
<i>Tabela 8: Modelo VRIO. . . . .</i>	56
<i>Tabela 9: Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão de competências. . . . .</i>	61
<i>Tabela 10: Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES. . . . .</i>	74
<i>Tabela 11: Etapas do Protocolo do Estudo de Caso. . . . .</i>	78
<i>Tabela 12: Processo de estudo de múltiplos casos. . . . .</i>	79
<i>Tabela 13: Levantamento de dados do eixo teórico da Internacionalização de Empresas. . . . .</i>	85
<i>Tabela 14: Matriz de Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização. . . . .</i>	85
<i>Tabela 15: Matriz de Correlação: Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa. . . . .</i>	86
<i>Tabela 16: Taxas de Crescimento Econômico PPP (%). . . . .</i>	88
<i>Tabela 17: Apresentação das Empresas Seleccionadas. . . . .</i>	91
<i>Tabela 18: Apresentação dos Respondentes das Empresas Seleccionadas. . . . .</i>	91
<i>Tabela 19: Principais dados da Empresa Alpha. . . . .</i>	95
<i>Tabela 20: Principais dados da Empresa Beta. . . . .</i>	99
<i>Tabela 21: Principais dados da Empresa Zeta. . . . .</i>	103
<i>Tabela 22: Processo de Internacionalização da Empresa Alpha. . . . .</i>	114
<i>Tabela 23: Distribuição dos produtos da Empresa Beta por Continente. . . . .</i>	118
<i>Tabela 24: Processo de Internacionalização da Empresa Beta. . . . .</i>	119
<i>Tabela 25: Processo de Internacionalização da Empresa Zeta. . . . .</i>	121
<i>Tabela 26: Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Alpha. . . . .</i>	123
<i>Tabela 27: Avaliação da Gestão de Projetos x RBV-VRIO x Internacionalização da Empresa Alpha. . . . .</i>	124
<i>Tabela 28: Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Beta. . . . .</i>	125
<i>Tabela 29: Avaliação da Gestão de Projetos x RBV-VRIO x Internacionalização da Empresa Beta. . . . .</i>	126
<i>Tabela 30: Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Zeta. . . . .</i>	127
<i>Tabela 31: Avaliação da Gestão de Projetos x RBV-VRIO x Internacionalização da Empresa Zeta. . . . .</i>	128
<i>Tabela 32: Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV-VRIO. . . . .</i>	131
<i>Tabela 33: Critérios da Maturidade em GP com alta contribuição para Internacionalização na Ótica RBV. . . . .</i>	133

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Ambiente Externo do Projeto.</i> . . . . .	25
<i>Figura 2: Bases teóricas das Teorias de Internacionalização de Empresas.</i> . . . . .	36
<i>Figura 3: Estrutura teórica da Teoria dos Custos de Transação.</i> . . . . .	38
<i>Figura 4: Estrutura teórica do Ciclo de Vida do Produto.</i> . . . . .	39
<i>Figura 5: Estrutura teórica do Paradigma Eclético.</i> . . . . .	40
<i>Figura 6: Estrutura teórica do Modelo Uppsala.</i> . . . . .	41
<i>Figura 7: A distância psíquica e a cadeia de estabelecimento.</i> . . . . .	42
<i>Figura 8: O mecanismo básico de internacionalização, estado e aspectos de mudança.</i> . . . . .	43
<i>Figura 9: Escola de Negócios Internacionais.</i> . . . . .	44
<i>Figura 10: O modelo de decisão dos cinco estágios do marketing global.</i> . . . . .	47
<i>Figura 11: Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2013 – US\$ bilhões FOB.</i> . . . . .	48
<i>Figura 12: Balança Comercial Brasileira – 1950 a 2013 – US\$ bilhões FOB.</i> . . . . .	49
<i>Figura 13: Exportação Brasileira por Porte de Empresa – 2004 a 2013.</i> . . . . .	50
<i>Figura 14: Impactos da política externa do Brasil para internacionalização de multinacionais brasileira.</i> . . . . .	52
<i>Figura 15: Relação entre as características dos recursos e a vantagem competitiva sustentável.</i> . . . . .	55
<i>Figura 16: A relação entre os recursos, ativos, capacidades e competências.</i> . . . . .	58
<i>Figura 17: Modelo teórico da pesquisa.</i> . . . . .	62
<i>Figura 18: Análise do Modelo Teórico da pesquisa.</i> . . . . .	63
<i>Figura 19: O Processo de Revisão da Literatura.</i> . . . . .	68
<i>Figura 20: Estrutura Metodológica da Pesquisa.</i> . . . . .	69
<i>Figura 21: Diagramação do Delineamento Metodológico.</i> . . . . .	72
<i>Figura 22: Procedimentos para coleta de dados – processo de investigação.</i> . . . . .	76
<i>Figura 23: Procedimentos para análise dos dados – processo de análise de dados.</i> . . . . .	83
<i>Figura 24: Pontuação nas Fases do Ciclo de Vida no Gerenciamento de Projetos.</i> . . . . .	84
<i>Figura 25: Fórmula de cálculo do índice de transnacionalidade no exterior.</i> . . . . .	86
<i>Figura 26: Evolução do PIB Mundial (Série histórica de 1998 a 2013).</i> . . . . .	89
<i>Figura 27: Fluxo do Comércio Internacional (Países Desenvolvidos x Países em Desenvolvimento).</i> . . . . .	90
<i>Figura 28: Pontuação Geral das Áreas Técnicas da Empresa Alpha.</i> . . . . .	105
<i>Figura 29: Perfil da Empresa Alpha Considerando a Média das Pontuações de Cada Área.</i> . . . . .	106
<i>Figura 30: Pontuação Geral das Áreas Técnicas da Empresa Beta.</i> . . . . .	108
<i>Figura 31: Média das Pontuações nas Fases do Ciclo de Vida na Gestão dos Projetos da Empresa Beta.</i> . . . . .	109
<i>Figura 32: Pontuação Geral das Áreas de Negócios da Empresa Zeta.</i> . . . . .	110
<i>Figura 33: Média das Pontuações nas Fases do Ciclo de Vida na Gestão dos Projetos da Empresa Zeta.</i> . . . . .	111
<i>Figura 34: Presença internacional da Empresa Alpha (escritórios e fábricas).</i> . . . . .	114
<i>Figura 35: Presença internacional da Empresa Beta (escritórios e fábricas).</i> . . . . .	118
<i>Figura 36: Presença internacional da Empresa Zeta (escritórios e fábricas).</i> . . . . .	121
<i>Figura 37: Análise Comparativa da Avaliação da Maturidade das Empresas.</i> . . . . .	130
<i>Figura 38: Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV-VRIO.</i> . . . . .	132
<i>Figura 39: Características da GP com alta contribuição Internacionalização com implicação VCS.</i> . . . . .	134

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1. Geral.....	19
1.2.2. Específico.....	19
1.3. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	19
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1. GESTÃO DE PROJETOS.....	23
2.1.1. Projetos.....	23
2.1.2. Gerenciamento de Projetos.....	26
2.1.3. Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	28
2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	33
2.2.1. Processo de Internacionalização.....	33
2.2.2. Principais Teorias de Internacionalização.....	35
2.2.2.1. Abordagem Econômica.....	37
2.2.2.2. Abordagem Comportamental.....	40
2.2.3. Desafios das Empresas Brasileiras no Processo de Internacionalização... ..	47
2.3. RBV: <i>RESOURCE-BASED VIEW</i> .....	53
2.3.1. Teoria da Visão Baseada em Recursos.....	53
2.3.2. Recursos, Capacidades, Ativos e Competências.....	56
2.3.2.1. Recursos.....	57
2.3.2.2. Capacidades.....	58
2.3.2.3. Ativos.....	59
2.3.2.4. Competências.....	60
2.4. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	62
2.4.1. Análise do Modelo Teórico da Pesquisa.....	63
2.4.2. Dimensões Comuns Entre os Temas.....	64
<b>3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>67</b>
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	69
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE.....	73
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	75
3.3.1. Protocolo do Estudo de Caso.....	77
3.3.2. Instrumentos de Coleta de Dados.....	79
3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	82

<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
4.1. CONTEXTO, APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS. ....	88
4.1.1. Análise do Contexto e Apresentação dos Casos. ....	88
4.1.2. Caracterização da Empresa Alpha. ....	92
4.1.3. Caracterização da Empresa Beta. ....	96
4.1.4. Caracterização da Empresa Zeta. ....	100
4.2. ANÁLISE DAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA MATURIDADE EM GP. .	104
4.2.1. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Alpha. ....	105
4.2.2. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Beta. ....	107
4.2.3. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Zeta. ....	110
4.3. ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. ....	112
4.3.1. Análise da Internacionalização da Empresa Alpha. ....	112
4.3.2. Análise da Internacionalização da Empresa Beta. ....	116
4.3.3. Análise da Internacionalização da Empresa Zeta. ....	120
4.4. GP E INTERNACIONALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA RBV. ....	122
4.4.1. Análise da Empresa Alpha. ....	123
4.4.2. Análise da Empresa Beta. ....	125
4.4.3. Análise da Empresa Zeta. ....	127
4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS. ....	129
4.6. CARACTERÍSTICAS QUE CONTRIBUEM PARA INTERNACIONALIZAÇÃO.	133
<b>5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>136</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>138</b>
6.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO. ....	139
6.2. RECOMENDACOES E LIMITACOES.....	140
6.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	140
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>161</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução de uma empresa nacional a uma empresa internacional é um passo importante para qualquer empresa que deseja internacionalizar-se. Em tempos de grandes mudanças com a globalização, tem sido mais frequente que as empresas nacionais considerem a internacionalização de suas operações como estratégia de negócio (Penrose, 2006; Floriani & Fleury, 2012).

Os negócios internacionais não reconhecem mais as fronteiras nacionais, clientes internacionais, *global sourcing* – cadeias de fornecimento global e *joint ventures* no exterior estão remodelando o ambiente corporativo das empresas. Estas rápidas mudanças e a globalização exigem das empresas o desenvolvimento da competitividade em nível global (Cleland & Ireland, 2008). Como mais e mais empresas entram no ambiente de negócios internacional, há um aumento da competição (Oviatt & Mcdougall, 1994). O aumento da concorrência resulta em uma redução na capacidade das empresas para controlar os seus próprios caminhos de desenvolvimento. Em um ambiente muito competitivo, há uma necessidade de identificar e compreender os fatores que impactam o desempenho internacional das empresas (Porter, 1996; Barney, 2001).

Na década de 90, ocorreram diversas transformações na economia brasileira, ocasionadas pelo fluxo dos negócios, pela necessidade de adaptação de produtos e serviços, pelas novas condições de trabalho e principalmente pela globalização, com a abertura do mercado nacional (Gennari, 2001). Essas transformações fizeram com que empresas brasileiras se atualizassem em suas práticas de gestão, processos, tecnologias, entre outros aspectos passando para recuperar seu mercado em nível nacional e partissem em busca de novas oportunidades no mercado internacional (Giambiagi & Moreira, 1999). Mesmo assim é cada vez mais difícil competir no mercado internacional, apesar das economias mundiais estarem mais integradas (Larson & Gray 2011; Floriani & Fleury, 2012). Associado a isso, no ambiente interno da organização, a realidade é da maior limitação dos recursos ao mesmo tempo em que a estruturação de estratégias corporativas torna-se complexa. Com isso, para ter sucesso no mercado cada vez mais competitivo, global e conectado, as empresas estão continuamente buscando maneiras de melhorar sua eficácia (Thamhain, 2012). A partir de então, as empresas brasileiras passaram a incorporar a expansão internacional como uma estratégia da internacionalização, com uma visão de longo prazo e diversificando essa estratégia ao longo do tempo (Goulart, Arruda & Brasil, 1994).

Estas transformações no ambiente dos negócios exigem que as empresas busquem alternativas de gestão, estabeleçam estruturas organizacionais diferenciadas e desenvolvam novos recursos, com respostas para atender as demandas do mercado nacional e competir no mercado internacional (Shenhar & Dvir, 2010). Além disso, durante a próxima década, os desafios impostos para empresas e executivos serão cada vez mais complexos (Kerzner, 2011). Nesse sentido, a gestão orientada para projetos, apresenta-se como uma alternativa cada vez mais aceita pelas organizações, e o gerenciamento de projetos é considerado uma das técnicas mais adequadas para resolução dos desafios corporativos (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2011).

As empresas que adotaram a prática madura de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (Kerzner, 2006). Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos permitem a realização de um processo de aprendizagem das práticas de gerenciamento de projetos adotadas pela organização e melhora das competências em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2006). A gestão de projetos é compreendida como o desenvolvimento do planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (Kerzner, 2009).

Um projeto é compreendido como um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera com influências de pressões de prazos, custos e qualidade, com atividades únicas na empresa (Kerzner, 2006). Também são compreendidos como um empreendimento finito, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização (Maximiano, 1997). Os projetos contribuem para a inovação da empresa, a gestão da mudança e a implementação de estratégias para obtenção da vantagem competitiva da empresa (Shenhar & Dvir, 2010). Assim como as empresas, os projetos sofrem influências de pressões oriundas de questões estratégicas internas e externas, como: aprendizagem, mudanças, recursos, concorrência, padrões de qualidade, questões legais, tecnologia, entre outros (Kerzner, 2006).

A gestão de projetos e a globalização dos negócios estão se tornando comuns, tendo como questões motivadoras: a economia de escala nas operações; necessidade de atingir mercados globais; facilitação da integração através da *internet*, redes e sistemas comuns; e o desejo por parte das empresas de repartir os riscos em diferentes países (Lientz & Rea, 2003). Sendo assim, a abertura de novos mercados fora do país de origem da empresa pode adotar diferentes modelos de negócios e estratégias (Root, 1987; Anderson & Gatignon, 1986). A definição da melhor escolha do modo de entrada no mercado internacional depende de

diversos fatores, como: as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; a situação econômica, social, cultural, legal e política do país de destino; e o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

A globalização, e com ela a internacionalização das empresas, ocorre como um processo de integração entre diferentes ambientes de negócios, sendo um caminho de duas vias, o qual a oferta atende uma demanda, de diferentes formas (Hitt *et. al.*, 2011; Hollensen, 2011), e que fornecem pistas de como as empresas se comportam nesses ambientes de negócios. Nessa relação, a internacionalização passa a ser uma decisão estratégia de expansão comercial (Porter, 1996; Penrose, 2006; Hitt *et. al.*, 2011), o qual as empresas adotam, de forma planejada e com procedimentos direcionados para garantir a conquista de novos mercados. Com isso, a cada ano novas empresas iniciam sua atuação internacional (ITC, 2013).

Historicamente, os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas tem sua origem baseada na teoria comportamental a partir do Modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), cuja a condição básica é a falta de conhecimento da empresa sobre o mercado externo, sendo uma barreira para sua expansão comercial, que pode, ao longo do tempo ser adquirida. O Modelo Uppsala pressupõe ainda que o aumento do comprometimento com o mercado internacional aumenta à medida que e a distancia psíquica diminui (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, as pesquisas sobre o processo de internacionalização de empresas ganham impulso, sendo exploradas em grande quantidade por diversos autores (Reiner, Demeter, Poiger & Jenei, 2008).

Este trabalho foi idealizado para explorar os dois temas apresentados, atuais na vida das organizações, conforme os autores supracitados anteriormente, a gestão de projetos e a internacionalização de empresas. Para isso, buscou-se analisar a implicação competitiva da prática madura da gestão de projetos em empresas internacionais brasileiras, como premissa para expandir internacionalmente. Para que essa análise fosse possível, optou-se por utilizar a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Penrose, 2006) da empresa (Andersen & Suat Kheam, 1998). A Visão Baseada em Recursos – RBV fornece insumos para analisar o comportamento estratégico internacional da empresa, concentrando-se sobre o conjunto de recursos e competências únicas que pertencem ou que tenham sido adquiridos externamente pelas empresas (Barney, 1991; Penrose, 2006). As características dos recursos influenciam na capacidade da empresa de alcançar, ou não, uma determinada vantagem competitiva em relação ao mercado concorrente (Barney, 1991; Grant, 1991).

Combinar de forma intencional, racionalmente os recursos disponíveis na empresa é uma ação estratégica, cumprindo metas para o alcance de objetivos organizacionais num determinado mercado, obtendo com isso a vantagem competitiva (Hatch, 1997). Assim, o estudo abordou a internacionalização da empresa como uma estratégia de negócio dos casos selecionados e a gestão madura de projetos como um recurso estratégico para alcançar desse objetivo. Logo, os resultados deste estudo apresentam contribuições técnicas e acadêmicas para o uso de métodos maduros da gestão de projetos para a internacionalização das empresas brasileiras sob a ótica da visão baseada em recursos.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O anuário de 2012, do *International Trade Center*, apresenta resultados de um ano difícil para economia mundial, incluindo as exportações (ITC, 2013), e ao final de setembro de 2012, a Organização Mundial do Comércio (OMC) rebaixou a previsão de expansão do comércio mundial, de 3,7% para 2,5%. O comércio mundial, medido pelo volume das exportações mundiais, cresceu a um ritmo lento de pouco menos de 3% em 2012, permanecendo estagnada em 2013, com uma expansão de apenas 2,4% (ITC, 2014). Embora as economias mundiais tornarem-se mais integradas (Floriani & Fleury, 2012), em tempos de desaceleração da economia mundial (ITC, 2013), é cada vez mais difícil competir no mercado internacional. A globalização do mercado estimula uma verdadeira batalha entre as empresas, em busca de novas oportunidades de negócios, pressionando as empresas para que encontrem e desenvolvam formas inovadoras para diversificar suas linhas de produtos e serviços e abrir novos mercados (ITC, 2013).

Apesar da economia mundial ainda estar em lento crescimento, algumas empresas conseguiram se destacar, seja porque as empresas possuam certo know-how, uma tecnologia diferenciada, e o registro de uma marca ou patente (GEM, 2012). As barreiras comerciais e o protecionismo dos países contribuem ainda mais para o ambiente competitivo global. A expansão das empresas nacionais para o mercado internacional é refletida no processo da internacionalização das empresas (Oviatt & McDougall 1994; Hollensen, 2011).

A decisão da empresa em internacionalizar-se está associada a fatores como (Almeida, 2007): desenvolvimento tecnológico; proximidade com consumidores; superação de barreiras protecionistas; exploração das vantagens competitivas existentes no país de

origem; exploração de oportunidades específicas de um negócio; aumento o ciclo de vida de produtos; antecipação das práticas da concorrência; aproximação das fontes de recursos financeiros, mão de obra e matérias-primas mais abundantes e baratas.

A literatura que versa sobre a internacionalização de empresas origina-se em diferentes campos teóricos, que tentam explicar o processo de internacionalização, seja de forma lenta e incremental nas empresas ou rápida, pela aquisição de operações no exterior, não existindo um modelo universalmente aceito e muito menos para mesma teoria. As abordagens mais reconhecidas são (Madeira & Silveira, 2013): a) Modelo de Internacionalização Uppsala; b) Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais; c) Modelo de Internacionalização Relacionado com a Inovação; d) Paradigma Eclético; e) Modelo do Ciclo de Vida do Produto; e f) Custos de Transação.

Exige-se das empresas que pretendem se inserir no mercado internacional, estruturar um plano de orientação, seja ele por produto, mercado consumidor ou projeto (Minervini, 2001). Nesse contexto, a gestão por projetos é avaliada por muitas empresas como uma ferramenta importante para lidar com o crescimento e garantir a sobrevivência das empresas nesse ambiente cada vez mais complexo e competitivo, em função da sua utilidade para aperfeiçoar a alocação dos recursos (Sbragia, Rodrigues, Piscopo & Moreira, 2009).

Alguns autores são enfáticos ao afirmar que o sucesso do negócio depende de projetos (Shenhar & Dvir, 2010), e as empresas que adotam a prática madura de gestão de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (Kerzner, 2006). Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos permitem a realização de um processo de aprendizagem das práticas de gerenciamento de projetos adotadas pela organização e melhora das competências em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2006).

A gestão de projetos pode ser considerada como uma arte, pois envolve o processo de tomada de decisão quanto ao uso dos recursos disponíveis para executar uma atividade que garanta um determinado resultado ou entrega, com base em conhecimentos e técnicas específicas (Maximiano, 2002). A utilização da gestão de projetos para mobilizar os recursos de forma diferenciada por uma determinada empresa pode fazer com que ela obtenha vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (Barney, 1991).

As relações dos recursos, habilidades e competências estratégicas das empresas com a internacionalização e a gestão de projetos estão presentes no dia a dia no desempenho da empresa, seja no empenho para garantir a continuidade da atuação no mercado internacional, quanto na atuação do mercado nacional. É a existência de um conjunto de recursos e

competências que possibilita a revisão permanente das escolhas estratégicas feitas pela empresa (Fleury & Fleury, 2004), para tomada de decisão.

A RBV está fundamentada no desempenho das empresas, superior à média de um setor, baseada em seus recursos e competências (Barney & Clark, 2007). Esse desempenho acima da média é influenciado e explicado pela presença de recursos estratégicos internos da empresa, raros, preciosos, difíceis de copiar e substituir pelos concorrentes, concedendo a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que os possuem (Barney, 2002; Barney & Clark, 2007). Os recursos estratégicos são vantagens tangíveis (recursos físicos, financeiros e legais) e intangíveis (recursos organizacionais, humanos e relacionais), presentes na empresa, que a capacitam a desenvolver e executar estratégias direcionadas a aumentar o seu desempenho no mercado (Barney, 2002). A RBV foi estudada por muitos autores (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Penrose, 2006), que tratam a questão dos recursos e competências como componente condicionante para induzir e sustentar as estratégias organizacionais, garantindo assim vantagens competitivas sustentáveis.

Uma perspectiva deste estudo foi analisar a atuação das empresas brasileiras no mercado internacional. Desde o ano de 2009, o número de empresas brasileiras exportadoras tem aumentado na categoria de grande empresa (MDIC, 2014a). A participação nas exportações brasileiras está dividida em: 1,8% pessoa física; 42,1% na micro e pequena empresa; 25,4% média empresa; e 30,6% grande empresa (MDIC, 2014a). No tocante ao valor exportado, as grandes empresas apresentaram alto desempenho, registrando valor exportado de US\$ 232 bilhões em 2013, representando 95,9% na participação no valor total das exportações brasileiras (MDIC, 2014a). Existem diversos questionamentos que envolvem o aumento do número de empresas no mercado internacional. Um deles é investigar quais os recursos que as empresas utilizam para viabilizar a estratégia da internacionalização.

Nessa perspectiva, este estudo pressupõe que a gestão madura de projetos confere uma vantagem competitiva, e com isso a empresa possui um melhor desempenho em sua estratégia de internacionalização. Para isso, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: *como a maturidade em gestão de projetos contribui para internacionalização de empresas brasileiras na perspectiva da visão baseada em recursos?* Portanto, o estudo está pautado na investigação da maturidade em gestão de projetos como um recurso estratégico para contribuição na estratégia de atuação internacional das empresas brasileiras. O estudo também colaborou para a pesquisa científica em torno dos dois temas propostos.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar se, e de que forma a maturidades na gestão de projetos contribui para a internacionalização das empresas brasileiras sob a perspectiva da RBV.

### 1.2.2. Específicos

1. Analisar o nível de maturidade na gestão de projetos nas empresas estudadas.
2. Analisar o processo de internacionalização das empresas estudadas.
3. Analisar a relação da gestão de projetos e a internacionalização sob a perspectiva da RBV

## 1.3. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A globalização fez com que a distância geográfica, e até mesmo as fronteiras nacionais, tornarem-se menos relevantes para o comércio internacional devido a fatores como tecnologia de informação, comunicação, e liberalização do comércio (Madsen & Servais, 1997; Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Além da globalização do ambiente dos negócios, as pessoas também se tornaram mais globalizadas, devido à maior movimentação de um país para o outro, e um número crescente de pessoas têm experimentado os negócios internacionais (Oviatt & McDougall 1994; Madsen & Servais 1997).

Com esse movimento crescente, a internacionalização é um campo de estudo onde a teoria tem de manter o ritmo com as mudanças que acontecem no mundo (Oviatt & McDougall 1994; Hollensen, 2011). Os estudos acadêmicos e pesquisadores são convidados a atualizar os paradigmas e teorias de acordo com as alterações nos mercados competitivos (Hitt *et al.*, 2011). Na investigação pelas motivações em que as empresas buscam a internacionalização, identificam-se três principais causas estratégicas para a seleção de um local, como: acesso à produção de baixo custo, acesso a competências e proximidade com o

mercado (Ferdows, 1997). Devido a essas causas, pode-se relacionar de à busca por recursos, por mercados, pela eficiência, e a busca de ativos estratégicos, como os principais tipos de investimento estrangeiro direto – IED (Dunning, 1998).

Com a progressiva globalização e a internacionalização dos negócios, as empresas são forçadas a repensar seu planejamento e posicionamento estratégicos (Porter, 1996; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010). As empresas devem se posicionar frente a competitividade e às mudanças globais que estão ocorrendo nos mercados. O posicionamento estratégico do negócio é um campo de pesquisa interessante para estudos de internacionalização, por ser caracterizado por um considerável grau de complexidade e por uma forte interação entre as orientações produtivas e mercadológicas, as atitudes empresarias e suas visões estratégicas para atingir o mercado-alvo (Porter, 1996; Kotler, 1998). Dessa forma, a gestão de projetos apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão para coordenar e integrar as orientações produtivas e mercadológicas com a visão do negócio para alcançar o mercado internacional. A partir desse enfoque identifica-se uma possível relação entre a gestão de projetos com a internacionalização da empresa.

Os projetos geralmente envolvem recursos, a unicidade em suas ações, iniciativas de alto risco envolvido, num prazo determinado, por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho (Tuman, 1988). Um projeto tem um escopo definido, e é restrito pelo recurso limitado, envolve muitas pessoas com habilidades diferentes e geralmente é elaborado progressivamente em todo o seu ciclo de vida (Stanleigh, 2007; Cleland & Ireland, 2002). A gestão de projetos é geralmente encontrada dentro de muitas empresas em diversas atividades econômica (Cleland & Ireland, 2002), demonstrado que é um instrumento importante para o sucesso do negócio e que a busca pela melhoria contínua das habilidades de gerenciamento de projetos é crucial (Shenhar & Dvir, 2010).

Assim como no processo de internacionalização, onde a expansão internacional da empresa aumenta de forma progressiva na medida em que o conhecimento do mercado e o aprendizado crescem, a gestão de projetos também tem seu desempenho progressivo na proporção em que as práticas e as habilidades aumentam (Kerzer, 2011; Cleland & Ireland, 2002). Nesse aspecto insere-se o estudo sobre a maturidade dos projetos na pesquisa, considerando que a prática madura da gestão de projetos contribui para um melhor desempenho da empresa que a pratica (Kerzer, 2009), como recursos e competências estratégicas, proporcionando uma vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Porter, 1996; Barney & Clark, 2007).

Modelos de maturidade para o gerenciamento de projeto proporcionam um roteiro e um incentivo e para o desenvolvimento formal da gestão de projetos nas empresas, ou seja, uma biblioteca de melhores práticas e uma rede de profissionais competentes e qualificados (Rad & Levin, 2006). Os modelos de maturidade de gestão de projeto fornecem uma estrutura e um contexto através do qual uma empresa irá alcançar a excelência na gestão de projetos de forma metódica e deliberadamente (Kerzer, 2011; Rabechini, 2011).

São diversos os fatores que levam as empresas a buscarem o mercado internacional de uma maneira diferente se comparado com aquele praticado no mercado doméstico, como a globalização, terceirização do trabalho, economia virtual e padrões de comunicação (Oviatt & Mcdougall, 1994). Os mercados emergentes, na maioria dos casos, antes da última década, foram caracterizados por uma baixa de concorrência internacional e uma predominância das empresas estatais em suas economias nacionais (Elango & Pattnaik, 2007). No caso brasileiro não foi diferente, no qual poucas empresas brasileiras encontravam-se preparadas para competir com empresas internacionais (Amal, Filho & Miranda, 2008). Os mercados emergentes, assim como o Brasil, na década mais recente passaram por uma mudança radical no ambiente dos negócios nacionais decorrente do aumento da globalização e com a abertura do mercado doméstico para concorrência internacional (Elango & Pattnaik, 2007).

Assim, acessar o mercado internacional tem sido uma das estratégias utilizadas pelas empresas como forma de crescimento, seja para buscar novos mercados, manter a produtividade industrial combatendo as sazonalidades internas, aquisição de novos produtos, insumos, tecnologias ou até mesmo novos métodos de produção. A busca por soluções provenientes do exterior tem promovido um fluxo constante dos negócios no mercado internacional entre empresas e países (GEM, 2012; ITC, 2013).

Este estudo explorou o entendimento das questões ligadas à inserção das empresas brasileiras orientadas para projetos no mercado internacional, analisando o processo de internacionalização com o enfoque na visão baseada em recursos, o que exige certo nível de maturidade dos projetos quanto ao uso de recursos, competências e capacidades. Destacam-se ainda as escolhas estratégicas da empresa para construção da sua vantagem competitiva, ligadas aos seus recursos (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993) e competências e capacidades (Prahalad & Hamel, 1990). Esses conjuntos de recursos, competências e capacidades são elementos que garantem a vantagem competitiva em: valioso, raro, imitável e organizável – VRIO (Barney, 2001; Barney & Clark, 2017).

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em seis capítulos, iniciando-se com o primeiro capítulo, apresentando sua introdução bem como a contextualização do tema de pesquisa, a problematização, passando pela questão de pesquisa, seus objetivos e sua justificativa. Em seguida, no segundo capítulo, serão abordados os aspectos relevantes da revisão da literatura sobre os temas da gestão de projetos, da internacionalização de empresas e da visão baseada em recursos. Ainda serão apresentados os polos teóricos da pesquisa, o modelo proposto na pesquisa, fazendo uma síntese comparativa entre os temas propostos, as dimensões comuns e divergentes entre os temas e suas conexões.

Em seguida, o terceiro capítulo, apresenta o polo metodológico e a natureza do estudo. Revela ainda o método e as técnicas de pesquisa, o instrumento para levantamento e análise dos dados, a unidade de análise. No quarto capítulo são expostas as análises e interpretações dos resultados obtidos. No quinto capítulo explora as contribuições para prática deste estudo. Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações do estudo, expondo ainda suas limitações.

O estudo está concentrado em explorar as contribuições da maturidade na gestão de projeto para a internacionalização das empresas brasileiras estudadas. Logo, foi utilizado método KPMMM para medir o nível 2 (Processos Comuns) de maturidade da gestão de projetos da empresa. Para analisar a internacionalização das empresas, foi investigada a evolução da expansão internacional da empresa, as motivações e os aspectos que contribuíram para o processo de internacionalização das empresas assim como seu grau de internacionalização, por meio do índice de transnacionalidade no exterior. A análise da visão baseada em recursos partiu das avaliações das características da maturidade em gestão de projetos como recurso estratégico para a vantagem competitiva, importante para internacionalização bem sucedida das empresas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo aborda os polos teóricos que sustentam este estudo, resultado da revisão da literatura. No primeiro bloco serão apresentados aspectos conceituais da gestão de projetos como instrumento de gestão para obtenção de resultados, os aspectos relacionados a excelência no gerenciamento dos projetos, seguindo para maturidade em projetos, bem como seus respectivos modelos. No segundo bloco, da mesma forma, a exposição recai para o tema da internacionalização de empresas, seu processo e os modos de entrada no mercado internacional. No terceiro bloco será apresentado o tema da visão baseada em recursos (RBV), as questões conceituais acerca dos recursos, capacidades, ativos e competências. Ao final será apresentado o modelo teórico proposto.

### **2.1. GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de projetos não é algo que acontece por acaso e seu sucesso é o resultado de um conjunto de esforços organizados de forma estruturada e determinada, utilizando práticas e habilidades dentro de uma organização (Levine, 2002). Mesmo assim, muitos projetos ainda falham (Lewis, 2007; Shenhar & Dvir, 2010; Kerzner, 2011). Por esse motivo é importante a compreensão do conceito de projetos além dos aspectos relacionados ao seu gerenciamento e maturidade, e este tópico está organizado de forma a contribuir para o entendimento destes conceitos.

#### **2.1.1. Projetos**

O conceito de projeto vem se aprimorando nos últimos anos, a fim de estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento (Rabechini & Carvalho, 1999). O termo projeto é descrito de maneiras diferentes, porém complementares na literatura pesquisada.

Considera-se como um projeto, um empreendimento temporário, com sequência de atividades e que tenha início, meio e fim programados, que fornece uma entrega singular dentro de restrições orçamentárias (Maximiano, 2002). Shenhar e Dvir (2010, pp. 16) definem

projeto como “uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos”.

Um projeto pode ser definido por suas “características distintivas, como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008, p.11). Também pode ser denominado como um esforço humano com legitimidade por seus stakeholders, englobando um escopo original de trabalho, limitado pelo custo e tempo, cujo objetivo é criar ou modificar um produto ou serviço para alcançar a mudança benéfica definida por objetivos quantitativos e qualitativos (Cooke-Davies, 2001, p. 20).

Um projeto é descrito como uma "empresa de criação de valor com base em detalhes, que é concluído em um determinado período de tempo, sob restrições de recursos e das circunstâncias externas" (Ohara, 2005, p.15). Ainda, um projeto é considerado como um caso de negócios que indica os benefícios e os riscos do empreendimento, demonstrando um conjunto exclusivo de entregas, com um tempo de vida finito, utilizando recursos selecionados e definição de responsabilidades dos envolvidos (Bradley, 2002).

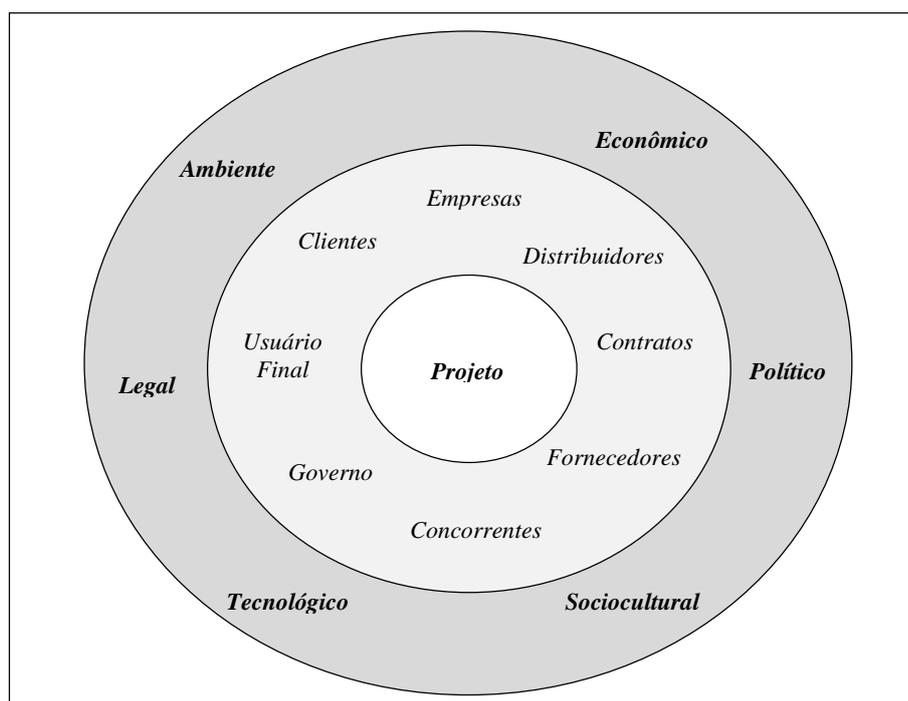
Um efeito que acontece nos projetos que se utilizam de equipes multidisciplinares para lidar com problemas complexos é o conflito (Lewis, 2007), e naturalmente os projetos são caracterizados por conflito. O conflito nos projetos pode ser percebido quando (Lewis, 2007): a) elaboração do cronograma do projeto; b) especificações dos recursos; c) elaboração do orçamento; d) definição do escopo; e) ajustes nas necessidades do cliente com a equipe do projeto; f) alinhamento das expectativas da alta administração da organização; e g) conflitos entre os membros da equipe do projeto.

Os temas comuns nessas definições são que os projetos são únicos em sua produção, tendo uma partida e ponto final definido, são de natureza temporária e realizados para manifestar os objetivos estratégicos da organização. Estas estruturas temporárias estão desempenhando um papel vital nas organizações modernas, com interesse crescente, registrando mudanças significativas nas estruturas organizacionais. Com isso, além de envolver questões de temporalidade e unicidade, o conceito de projetos relaciona-se também com a incerteza, a complexidade, como questões fundamentais para compreender seu estudo (Rabechini & Carvalho, 2003).

O entendimento do ambiente em que o projeto acontece é outro aspecto fundamental para o sucesso do projeto, uma vez que os projetos são influenciados pelo ambiente em que se desenvolvem (Kerzner, 2011). Assim, é importante identificar e reconhecer quais são esses fatores e como eles impactam o projeto durante as várias fases do seu ciclo de vida, desde a

concepção até o encerramento. Estas influências externas ou internas são conhecidas como o contexto do projeto ou ambiente de projeto (Lester, 2006).

Esses fatores são organizados conforme sua origem seja no ambiente externo ou no ambiente interno da organização. Os fatores externos que compõem este ambiente vão desde questões econômicas, políticas, legais, sociocultural, tecnológico e ambiental; já os fatores do ambiente interno incluem a gestão da organização, a equipe do projeto, os departamentos internos, e os acionistas (Lester, 2006). A Figura 1 representa o ambiente externo do projeto.



**Figura 1: Ambiente Externo do Projeto**

**Nota.** Fonte: Lester (2006, p.13). Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 5rd ed. USA: Elsevier Science & Technology Books.

Resumindo essas definições, esta pesquisa define um projeto como: um esforço temporário realizado seguindo um ciclo de vida específico para criar um único produto, serviço ou resultado através da mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros (Muriithi & Crawford, 2003; Stanleigh, 2007; PMI, 2008).

Diante disso, os projetos envolvem mudanças, a criação de algo novo ou diferente, composto por atividades independentes, envolvendo múltiplos recursos e eles têm um começo e um fim. Assim, além da organização estar orientada para projeto, é fundamental que também tenha claramente definidos quais os requisitos para o gerenciamento do projeto, as técnicas e ferramentas associadas às competências necessárias para o gerenciamento dos seus projetos.

### 2.1.2. Gerenciamento de Projetos

Avaliada por muitas empresas como uma arma competitiva, o gerenciamento de projetos possibilita níveis crescentes de qualidade e agregação de valor aos seus interesses, proporcionando às empresas o controle de custos e das mudanças, além de garantir a entrega de produto e serviço, dentro do prazo acordado (Kerzner, 2006). Assim como o conceito de projeto, o gerenciamento de projetos têm diferentes definições.

O gerenciamento de projetos é expresso como o planejamento, a organização, o monitoramento e o controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos os interessados envolvidos para alcançar os objetivos do projeto com segurança e dentro de critérios de tempo, custo e desempenho acordados previamente (APM, 1995). Ainda, é considerado como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades envolvidas no projeto para atender aos seus requisitos, por meio da aplicação e integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento de gerenciamento de projetos (PMI, 2008).

Também, o gerenciamento de projetos pode ser compreendido como a capacidade de um profissional para entregar, com a devida diligência, um produto que cumpre uma determinada função, através da organização de uma equipe de projeto dedicada, combinando de forma eficaz os métodos e as técnicas de gestão mais adequadas para elaborá-lo de forma eficiente e eficaz (Ohara, 2005).

Mais que isso, o gerenciamento de projetos é o “conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido” (Shenhar & Dvir, 2010, p. 17), ou ainda, um conjunto de ferramentas e técnicas para direcionar o uso de recursos diversos para a realização de uma tarefa complexa única, dentro de um período de tempo, custo e qualidade restrita. Cada tarefa requer uma combinação particular destas ferramentas e técnicas estruturadas para se ajustar ao ambiente de trabalho e o ciclo de vida (desde a concepção até a conclusão) da tarefa (Oisen, 1971: como citado em Atkinson, 1999).

Geralmente, o gerenciamento de projetos pode ser mais bem aplicado quando (Cleland & Ireland, 2002): (a) compartilhar os recursos entre várias unidades; (b) integrar sistemas e subsistemas em unidades independentes; (c) lidar com situações e atividades complexas e pouco conhecidas, com problemas e oportunidades ou ainda com questões únicas e raras; (d) lidar com tarefas que exigem compartilhar muitos recursos e capacidades de diversas fontes; (e) fornecer uma resposta de emergência em caso de catástrofes; (f)

desenvolver uma resposta somando ampla gama de experiências e pontos de vistas para o desenvolvimento de um produto ou uma solução para problemas complexos; (g) lidar com uma empresa que exige a entrada maciça de capital, tecnologia, habilidades e recursos; (h) lidar com a gestão unificada de um contrato baseado em projetos, a fim de evitar o trabalho do cliente com muitas unidades funcionais diferentes; e (i) quando há uma necessidade de gerir a mudança.

O gerenciamento de projetos envolve cinco grupos de processos que, de forma integrada, atinjam com êxito os objetivos e benefícios para os participantes, sendo (Kerzner, 2011): (i) iniciação; (ii) planejamento; (iii) execução; (iv) monitoramento; e (v) encerramento. Pelo fato de muitas empresas acelerarem em direção ao mundo baseado em projetos, é importante conhecer os processos e as áreas de conhecimento envolvidas no gerenciamento dos projetos (Shenhar & Dvir, 2010). O modelo de gestão de projetos, proposto pelo PMI, é composto por processos associados a dez áreas de conhecimento. O gerente de projetos deve dominá-las para, em conjunto com os aspectos comportamentais (liderança, comunicação interpessoal, gestão de conflitos, entre outras.), atender as metas do projeto (PMI, 2013). As áreas de conhecimento são: (1) gestão da integração; (2) gestão do escopo; (3) gestão do tempo; (4) gestão dos recursos humanos; (5) gestão de custos; (6) gestão das aquisições; (7) gestão da qualidade; (8) gestão do risco; (9) gestão da comunicação, e; (10) gestão de *stakeholders*.

A participação dos projetos nas organizações está em tendência de crescimento, sendo que esta tendência começou em meados de 1990, e hoje está acelerada em quase todas as organizações e indústrias (Shenhar & Dvir, 2010). É importante entender que a gestão de projetos deve levar em conta que existem restrições e limitações para execução do projeto, como por exemplo, a tripla restrição: de prazos, custo e metas de desempenho (Kerzner, 2011; Shenhar & Dvir, 2010).

Mesmo com um ambiente mais técnico, os projetos estão rodeados de incerteza ambiental, interdependências, a busca para alocar os recursos estrategicamente, e de um ambiente organizacional complexo (Grundy & Brown, 2002). Com isso, o gerenciamento de projetos tradicional precisa aumentar suas perspectivas, sendo necessária uma percepção estratégica poderosa e eficazmente mais abrangente, com isso, passa para um novo processo chamado de gerenciamento estratégico de projetos (Grundy & Brown, 2002).

O gerenciamento estratégico de projetos também é abordado na literatura, e pode ser entendido como o processo de gerenciar projetos complexos por meio da combinação da estratégia do negócio com as técnicas de gerenciamento de projetos, com a finalidade de

implementar a estratégia do negócio e efetuar rupturas organizacionais (Grundy & Brown, 2002). Portanto, a gestão por projetos é o modelo escolhido para gerenciar os aspectos cruciais dos negócios (Cleland & Ireland, 2008).

Percebe-se que o gerenciamento de projetos envolve o uso de metodologias, áreas de conhecimento, atividades interdependentes, e o uso de múltiplos recursos conduzidos pela tripla restrição (Webster & Knutson, 2006), para cumprir requisitos de entregas, metas de prazos e orçamentos, garantindo o sucesso e a excelência na gestão do projeto (Kerzner, 2011). Com isso, pode-se argumentar que a gestão de projetos cria vantagem competitiva para a empresa que a executa (Shenhar, 2004) e desenvolve processos de aprendizagem (Ibert, 2004). Assim, a gestão de projetos tornou-se estratégica para muitas empresas e seu sucesso organizacional depende cada vez mais de projetos (Shenhar & Dvir, 2010).

Os projetos se tornaram um importante instrumento de mudança e de desenvolvimento das organizações (Bouer & Carvalho, 2005), com isso o gerenciamento de projeto torna-se uma capacidade essencial para o sucesso das organizações (Shenhar & Dvir, 2010). Dessa forma, as empresas buscam as melhores práticas em gestão de projetos que contribuam para o planejamento, execução e o controle dos recursos da empresa (Kerzner, 2011). A melhoria contínua deve ser buscada incansavelmente, portanto, para compreender a eficácia da gestão do projeto de uma organização é determinante a sua maturidade em gerenciamento de projetos (PMM).

### **2.1.3. Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

A maturidade em gerenciamento de projetos pode ser definida como o desenvolvimento de sistemas e processos que são, por natureza, repetitivos que garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso (Kerzner, 2006). Maturidade em gerenciamento de projetos está associada a uma metodologia padrão de processos de acompanhamento, contribuindo para o sucesso do projeto, sucedendo a excelência (Kerzner, 2006; Rabechini, 2005; Kerzner, 2009). É importante no sentido conhecer como está o gerenciamento dos projetos, determinando a força e a fraqueza da gestão (Ibbs, Reginato & Kwak, 2004).

Dinsmore (1999) explica que a maturidade reflete o quanto uma organização avançou em relação à incorporação das práticas do gerenciamento de projetos, contribuindo

para eficácia em concluir os mesmos. Contudo, processos e sistemas repetitivos não garantem, somente aumentam a probabilidade de sucesso. Assim, é observado que a maturidade em gestão de projetos está ligada a quão hábil uma organização está no exercício de gerenciar seus projetos (Prado, 2004). Cada empresa, a partir das experiências e do aprendizado (positivo e negativo), faz uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, capazes de refletir na maturidade de seus processos (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006). Cabe ressaltar que a maturidade não é proporcional ou medida pela idade da organização, tendo em vista que organizações com muitos anos de vida podem se localizar em um nível baixo na escala de maturidade, enquanto outras com poucos anos de vida, encontram-se bem posicionadas (Bouer & Carvalho, 2005; Kerzner, 2009).

Alguns autores abordam a maturidade em diferentes aspectos, dos quais se destacam: (1) a ênfase sobre os ativos tangíveis e o gerenciamento de projetos com modelos de maturidade de gerenciamento de projetos, que são promovidas na literatura como fontes de vantagem competitiva (Bouer & Carvalho, 2005); (2) a ênfase sobre os fatores críticos de sucesso (Pinto & Slevin, 1998); (3) a ênfase na excelência em gerenciamento em projetos (Kerzner, 2009); ou ainda, (4) a ênfase sobre a abordagem no indivíduo (Andersen & Jessen, 2003). Esses autores corroboram da ideia de que a maturidade em gerenciamento de projetos contribui para a conclusão de projetos bem sucedidos.

Existem diversos modelos de maturidade disponíveis na literatura (Carvalho & Rabechini, 2011), sendo que o PMI (2003) catalogou 27 modelos. Esses modelos têm sua origem a partir dos estudos em gerenciamento da qualidade (Nolan, 1973; Crosby, 1979; Deming, 1986). Em 1979, Philip B. Crosby apresentou seu livro “A Qualidade é Gratuita” o modelo *Quality Management Maturity Grid* (Grade de Maturidade da Gestão da Qualidade), fundamentado em cinco níveis incrementais de maturidade para a adoção dos conceitos de qualidade em uma organização.

Os modelos de maturidade são mecanismos capazes de quantificar numericamente a maturidade. Auxiliam na elaboração de processos, indicam melhores práticas e fazem com que as organizações se desenvolvam de forma constante (Leal, Gusmão & Moura, 2008). Esses modelos vêm recebendo ampla discussão, ganhando visibilidade e sendo abordados por diversas organizações no desenvolvimento de normas e modelos de referência para promoção do desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para o gerenciamento de projetos (Bouer & Carvalho, 2005; Kerzner, 2009; Carvalho & Rabechini, 2011).

Apesar de existirem diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, na literatura são discutidos poucos modelos (Hartman & Skulmoski, 1998). São eles:

1. *Capability Maturity Model* (CMM): este foi um dos primeiros modelos de maturidade, desenvolvido com base nos estudos realizados no departamento de Defesa dos EUA (Paulk, 1993). Inicialmente aplicado a processos de desenvolvimento de software, expandiu seu escopo para abranger modelos de outros processos, tais como: capacitação de pessoal, engenharia de sistemas e desenvolvimento integrado de produtos. Assim sendo, o modelo evoluiu para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI). O CMM está fundamentado na análise da maturidade em cinco níveis (inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado) analisando os processos e o desempenho progressivo do projeto em cada nível. O modelo é baseado na estrutura de maturidade dos processos (Humphrey, 1989).

2. *Portfolio, Program and Project Management Maturity Model* (P3M3): é um guia referencial para as melhores práticas estruturadas. Esse modelo divide as grandes disciplinas de portfólio, programa e gerenciamento de projetos em uma hierarquia de áreas de processo chave (KPAs). Nesse modelo a abordagem hierárquica permite que as organizações avaliem sua capacidade corrente e, em seguida, tracem um roteiro para as melhorias priorizadas pelos KPAs, que farão com que haja maior impacto sobre o desempenho do projeto. O P3M3 é de propriedade do escritório de comércio do governo do Reino Unido - OGC (OGC, 2010).

3. *Project Management Maturity Model* (PMMM): é um modelo que tem como princípio mensurar os níveis de maturidade e as áreas de conhecimento da gestão de projetos passíveis de melhoria. Oferece um roteiro lógico em cinco níveis de maturidade, com as medidas necessárias para melhorar o desempenho do projeto na organização e, conseqüentemente, avançar no nível de maturidade do gerenciamento do projeto. Foi desenvolvido pelo PMSolutions (Crawford, 2006).

4. *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3): esse modelo está alinhado ao Guia PMBOK (PMI, 2008), é amplo na análise da maturidade e abrangente no diagnóstico da organização (Carvalho & Rabechini, 2011). O modelo possui diversas formas de classificar a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização. Essa perspectiva com amplo espectro municia a organização em maior flexibilidade, melhor suporte no processo de tomada de decisões e um planejamento robusto nas melhorias empreendidas. O OPM3 permite o diagnóstico, considerando (PMI, 2003): dimensões (conhecimento, avaliação e melhoramento), domínios (projeto, programa e portfólio), grupos de processos de gerenciamento (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) de projetos e estágios de melhoria de processos (padronização, medição, controle e melhoria contínua).

5. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP): é um modelo brasileiro, desenvolvido por Darci Prado, o qual pode ser aplicado a setores isolados da organização ou a organização como um todo. Proposto para avaliar seis dimensões (conhecimentos de gerenciamento, uso prático de metodologias, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios da organização) em cinco níveis diferentes (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) (Prado, 2004).

6. *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM): assim como os demais modelos, o Modelo KPMMM está alinhado ao guia PMBOK (PMI, 2008). Apresentado em 2006 por Harold Kerzner, como sendo uma extensão do modelo CMM para o gerenciamento de projetos. Existem divergências nos modelos CMM e KPMMM, contudo há coerência em seus aspectos fundamentais e se complementam em determinados aspectos (Carvalho & Rabechini, 2011). O modelo avalia a maturidade analisando as fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos, em cinco níveis (linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking* e melhoria contínua), considerando o desenvolvimento do projeto desde a imaturidade, passando pela maturidade até o alcance da excelência (Kerzner, 2006).

Para que uma organização opte por utilizar algum desses modelos apresentados, é importante conhecer e entender as diferenças e semelhanças de cada uma das propostas, para, assim, poder decidir pelo modelo mais adequado a fim de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos. A seguir, a Tabela 1 apresenta uma análise comparativa entre os modelos baseados no modelo precursor CMM (Costa & Moura, 2009).

Tabela 1:

**Análise comparativa dos Modelos de Maturidade baseados no CMM.**

Nível	CMM	Modelos de Maturidade de Gerenciamento de Projetos				
		OPM3	PMMM	KPMMM	MMGP	P3M3
1	Inicial	Padronização	Processos Iniciais	Linguagem Comum	Inicial	Processo Inicial
2	Repetível	Medição	Processos Estruturados e Padronizados	Processos Comuns	Conhecido	Processo Repetível
3	Definido	Controle	Padronização Organizacional e Processos	Metodologia Singular	Padronizado	Processo Definido
4	Gerenciado	Melhoria Contínua	Processo Gerenciado	<i>Benchmarking</i>	Gerenciado	Processo Gerenciado
5	Otimizado	-	Processo Otimizado	Melhoria Contínua	Otimizado	Processo Otimizado

**Nota.** Fonte: Costa, C. P. & Moura, H. P. (2009, p. 42). Modelos de Maturidade na Gestão de Projetos: Modelos Existentes e uma Análise Comparativa. *Revista Engenharia de Software Magazine*. n.18, pp.36-44.

De acordo com as semelhanças e diferenças existentes dentre os modelos é possível identificar e ressaltar, através da combinação, os critérios mais relevantes para cada um dos níveis de maturidade empregados nos modelos, conforme a Tabela 2 (Herkenhoff, 2010).

Tabela 2:

**Análise dos níveis maturidade através da combinação das semelhanças entre os modelos.**

<b>NÍVEIS DE MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	
<b>Nível 1 Inicial</b>	Baixo conhecimento do assunto; Inexistência de metodologia e/ou modelos de gerenciamento Uso de intuição no gerenciamento de projetos; Falta de planejamento e controle de processos.
<b>Nível 2 Repetitivo</b>	Reconhecimento dos benefícios do gerenciamento de projetos; Reconhecimento da necessidade de processos/metodologia; Reconhecimento da necessidade de controle de custos; Processos de gerenciamento de projetos básicos estão estabelecidos para mensurar e controlar custos, prazos e qualidade; Processos estabelecidos permitindo a repetição de sucessos em projetos semelhantes.
<b>Nível 3 Definido</b>	Processos documentados, comunicados e padronizados; Utilização dos padrões; Uma metodologia está disponível e é praticada por todos e parte dela está informatizada. Implantação de uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projetos; Maior comprometimento dos principais envolvidos.
<b>Nível 4 Gerenciado</b>	Padrões funcionam; Alinhamento com os negócios da organização; Processo é definido, avaliado e controlado; Problemas identificados e melhorias implementadas; Ciclo de Melhoria Continua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência; Início da implantação de um centro de excelência ou escritório de projetos; Início de algumas práticas de <i>benchmarking</i> com empresas similares e não similares.
<b>Nível 5 Otimizado</b>	Arquivos com lições aprendidas; Banco de dados de melhores práticas; Práticas de transferência de conhecimento estabelecidas; Escritório de processo ou centro de excelência estruturado e realizando tutoria; Planejamento estratégico para gerenciamento de projetos; Processo de melhoria continua é estabelecido pela quantidade de feedbacks do processo e do desenvolvimento de inovações e tecnologias. Práticas de <i>benchmarking</i> sistematizadas e avaliadas.

**Nota.** Fonte: Herkenhoff, D. A. (2010, p. 85). Análise Comparativa dos Modelos de Maturidade de Projetos: OPM3, CMMI, KERZNER e MMGP-Prado. *Projeto Final de curso de MBA em Gerenciamento de Projetos*. UFF: Niterói.

Estes modelos propõem orientar as organizações para alcançar maior eficácia no gerenciamento dos projetos, auxiliando-as a prover uma estrutura de avaliação comparativa das entregas dos projetos com as melhores práticas, entendendo seus níveis de competência e a estabelecer estratégias em busca do aperfeiçoamento contínuo (Rodrigues, Rabechini & Csillag, 2006; Pennypacker & Grant, 2003). É neste contexto que se insere o tema de internacionalização de empresas na proposta de pesquisa, considerando que a unidade de análise serão empresas que adotam a gestão de projetos.

## 2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Partindo da análise da gestão de projetos para a internacionalização de empresas, um pressuposto básico que conduzirá esta análise é a existência de imperfeições de mercado (Moreira, 2009), o que corrobora com o estudo de projetos. Com isso, este tópico colabora com a revisão da literatura do processo de internacionalização, os modelos de internacionalização e nas questões intervenientes da internacionalização.

### 2.2.1. Processo de Internacionalização

A predominância nos meios de comunicação do termo "globalização" é indiscutível. É uma expressão usada para descrever questões sobre economia, política e meio ambiente. Isso demonstra a importância dos eventos internacionais nos negócios. Existe uma clara distinção entre globalização e internacionalização. A internacionalização se refere a vários tipos de trocas, relações econômicas, políticas e culturais, entre as nações, para que resultem em relações pacíficas ou de confronto, complementaridades ou competições; e a globalização significa uma realidade diferente, algo mais contemporâneo, como a extensão das relações e das trocas internacionais em todo o mundo, refletindo a velocidade cada vez maior dos transportes e das comunicações (Pavie, 2011; Hollensen, 2011).

A internacionalização tem uma importância estratégica para países, blocos econômicos e empresas, isso porque ela contribui para o desenvolvimento econômico do país, fortalecimento das empresas, as tornando menos dependentes do mercado doméstico (Kovacs, Moraes & Oliveira, 2011). Refere-se ao grau em que uma empresa obtém suas receitas ou operações de vendas realizadas fora do seu país de origem (Elango & Pattnaik, 2007); também pode ser caracterizada como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, fora de sua base de origem (Goulart, *et. al.* 1994); e, ainda, pelo envolvimento e comprometimento das operações internacionais da empresa ao longo do tempo (Kraus, 2006).

Nesse contexto, o processo de internacionalização, tem sido uma das estratégias utilizadas pelas empresas como forma de crescimento, seja para acessar novos mercados, manter a produtividade industrial combatendo as sazonalidades internas, aquisição de novos produtos, insumos e tecnologias, ou para aproveitar novas oportunidades de negócios

(Dunning, 2001; Kotler, 2000; Borini, Ribeiro, Coelho & Proença, 2006; Floriani, 2010). Para competir em nível internacional, as empresas precisam procurar e manter suas competências-chaves em nível global. Isso gera problemas para as empresas em todo o mundo, especialmente para as pequenas, pois os recursos são mais limitados.

Cleland e Ireland (2008), afirmam que as fronteiras do Estado, alterações na ordem econômica, e as grandes mudanças culturais, serão obstáculos para diminuição das atividades de negócios internacionais. Esses autores apresentam sete características de mudança identificadas sob a égide da globalização: (i) A globalização de produtos e serviços; (ii) Rápido desenvolvimento tecnológico; (iii) Nova divisão global do trabalho; (iv) Mudanças na localização das atividades econômicas; (v) Mudanças na perspectiva do emprego; (vi) Novo sistema financeiro global, e; (vii) Economia baseada no conhecimento.

As empresas que atuam no mercado internacional possuem vantagens específicas que permitem a obtenção de lucros, compensando os custos de operar internacionalmente (Hymer, 1976). Nessa linha, a internacionalização é entendida como a expansão das fronteiras da organização pelas suas estratégias de produtos e mercados, de integração vertical para outros países, devendo ser enquadrada com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado nacional (Rocha, 2002).

Na economia, a internacionalização é uma estratégia para o desenvolvimento de um negócio fora de seu mercado doméstico. Ela pode ser manifestada através da criação de unidades de produção em outros países, ou na conquista de vários mercados nacionais. Internacionalizar significa tornar-se internacional, a respeito de várias nações e países. Isso não quer dizer uniformidade ou padronização. A expansão pode até ser sinônimo de adaptação, desenvolvimento e mudança. A padronização mundial parece bastante realista, em produtos materiais e objetos físicos, isso já não é uma evidência forte para os serviços (Pavie, 2011).

É possível fazer uma análise do processo de internacionalização de empresas em três diferentes níveis de abordagem (Madeira & Silveira, 2013): teorias macroeconômicas, mesoeconômicas e microeconomia. O nível macroeconômico refere-se às teorias do comércio, localização, investimento direto internacional, balança de pagamentos e nos efeitos das taxas de câmbio; o nível mesoeconômico refere-se a indicadores econômicos na avaliação do esforço produtivo da sociedade, índices de preços e índice de desenvolvimento humano; e o nível microeconômico estuda o comportamento econômico individual de consumidores, e firmas bem como a distribuição da produção e rendimento entre eles (Madeira & Silveira, 2013).

Existem diversas teorias e modelos do processo de internacionalização de empresas, em diversas óticas e argumentos (Vianna, Piscopo & Ryngelblum, 2013). Com isso, não é possível considerar as teorias de internacionalização universais (Vianna *et al.*, 2013), no entanto, os autores concordam que o processo de entrada nos mercados internacionais promove mudanças significativas nas empresas. A decisão de internacionalizar é considerada estratégica, pois envolve responder questões do tipo: o quê, por que, onde, como, quando e quanto (Vianna *et al.*, 2013; Madeira & Silveira, 2013).

De acordo com a abordagem de estágio, as empresas começam a venda de produtos em seus mercados domésticos e, em seguida, gradualmente buscam novos países. Podem ser identificados dentro da abordagem estágio dois modelos principais: a Teoria Ciclo de Vida do Produto de Raymond Vernon (1966; 1979) e o Modelo de Internacionalização de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990).

O processo de internacionalização é conceituado por diversos autores, em teorias que exploram diferentes motivações para a realização dos negócios internacionais. Na literatura, processo de internacionalização das empresas pode ser dividido em duas correntes teóricas: a teoria de abordagem econômica e a teoria de abordagem comportamental (Almor, Hashai & Hirsch, 2006; Borini *et al.*, 2006; Floriani, 2010; Vianna *et al.*, 2013; Madeira & Silveira, 2013).

As teorias de abordagem econômica têm a sua base na corrente principal de economia, e centra-se na relação entre a empresa e seu ambiente (Andersson, 2000; Madeira & Silveira, 2013). O principal aspecto da abordagem econômica é que as empresas são quase racionais em sua escolha de investimentos e o decisor tem acesso à informação (Andersson, 2000). As teorias de abordagem comportamental tratam da aprendizagem individual dos gestores, como aspectos importantes na compreensão do comportamento internacional de uma empresa (Andersson, 2000). Na abordagem comportamental, o foco é sobre o impacto da experiência internacional sobre o ritmo e a direção do processo de internacionalização.

### **2.2.2. Principais Teorias de Internacionalização**

Conforme foi apresentado anteriormente, as teorias de internacionalização podem ser agrupadas em duas correntes teóricas distintas, sendo o primeiro com base nas abordagens em decisões econômicas e o segundo pela abordagem comportamental, como ilustra Tabela 3.

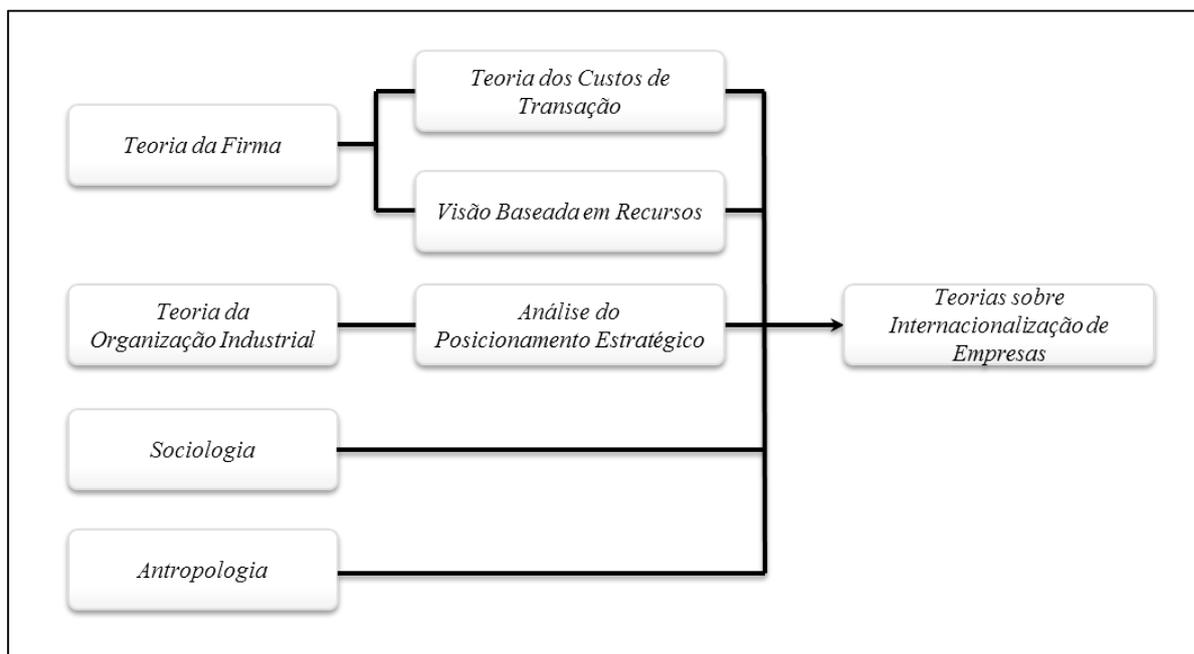
Tabela 3:

**Teorias de Internacionalização de Empresas, abordagem econômica e comportamental.**

Abordagem em Decisões Econômicas	Abordagem Comportamental
Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1975); Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960/1976); Teoria da Vantagem das Nações de Porter (1990); Teoria da Internalização de Bunckey e Casson (1976); Paradigma Eclético ou OLI de Dunning (1977/1988);	Modelo Uppsala – Johanson e Wiedershiem-Paul (1975), a Evolução da Internacionalização pelo Aprendizado; Modelo de Internacionalização com enfoque em Processos de Johanson e Vahlne (1977); e com enfoque em Networks de Johanson e Vahlne (1990);

**Nota.** Fonte: Floriani, D. E. (2010, p. 28). *O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira*. [tese de doutorado]. FEA/USP. São Paulo: USP.

As teorias sobre a internacionalização de empresas também podem ser agrupadas de acordo com suas origens conceituais. As bases teóricas que alicerçam os conceitos da internacionalização de empresas são (Madeira & Silveira, 2013): a Teoria da Firma (por meio da Teoria dos Custos de Transição e da Visão Baseada em Recursos); a Teoria da Organização Industrial (por meio da Análise do Posicionamento Estratégico); e as ciências da Sociologia e Antropologia, ilustradas conforme a Figura 2.



**Figura 2: Bases teóricas das Teorias de Internacionalização de Empresas**

**Nota.** Fonte: Madeira A. B. & Silveira, J. A. G. (2013, p.64). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Entre as teorias mais conhecidas da abordagem econômica são: a Teoria dos Custos de Transação, o Modelo de Ciclo de Vida do Produto e a Teoria Eclética. Entre os modelos mais conhecidos da abordagem comportamental são: o Modelo de Uppsala, da Escola Nórdica

de Negócios Internacionais e o Modelo de Internacionalização Relacionado com a Inovação. Cada uma destas teorias e modelos será discutida a seguir.

### **2.2.2.1. Abordagem Econômica**

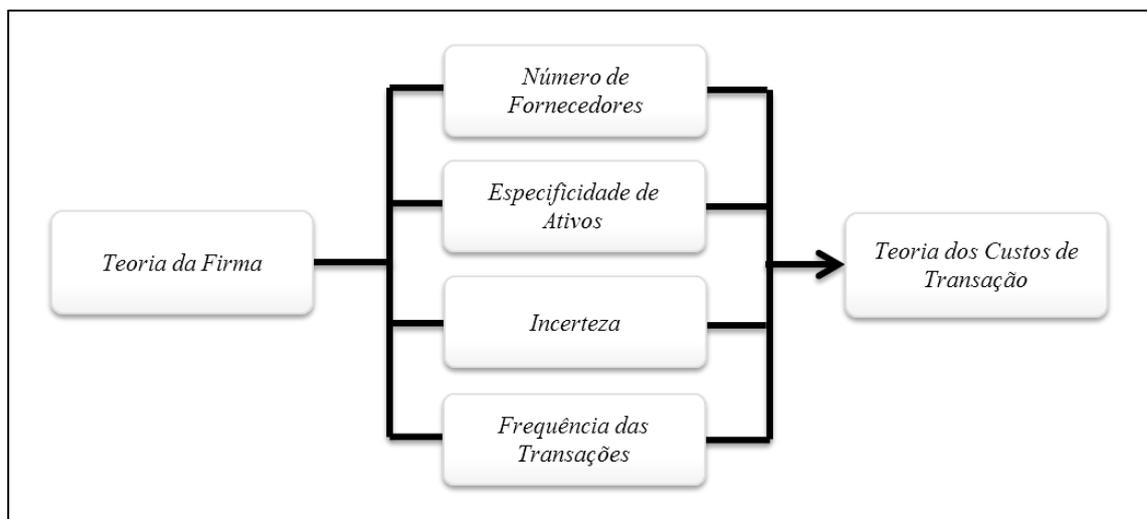
Apresentado no item anterior, na Figura 2, a Teoria de Firma é precursora da Teoria de Custo de Transação, e possibilita um olhar para produção da empresa sob o olhar da oferta e da demanda, na linguagem econômica (Madeira & Silveira, 2013). As raízes da Teoria dos Custos de Transação são de Ronald Coase (1937), que argumentou que existem condições em que é mais eficiente para uma empresa criar um mercado interno em vez de introduzir-se em mercados estrangeiros (Besanko *et al.*, 2010). O principal autor, responsável pela difusão do termo “custo de transação”, foi Oliver Williamson (1971), e seu trabalho focou na definição dos limites da empresa (o que é da empresa e o que é do mercado) e das estruturas de governança. Também argumenta que os processos produtivos da empresa se organizam de forma a reduzir custos inerentes à produção e a comercialização, por isso chamado de “custos de transação”, como: custos do capital, tempo, incertezas, restrições legais, burocracias que incidem nas transações entre compradores e vendedores (Madeira & Silveira, 2013).

Tais condições são os custos de transação de atividades empresariais, que podem ser em mercados domésticos ou internacionais. Essa abordagem internacional assume que uma multinacional tem desenvolvido uma vantagem específica a uma empresa concorrente em seu mercado doméstico, geralmente sob a forma de ativos intangíveis desenvolvidos internamente, principalmente, por algum tipo de *know-how* (Besanko *et al.*, 2010). O *know-how* de mercado, no entanto, sob o argumento da teoria econômica caracteriza-se por imperfeições que podem criar dificuldades em seu sistema de preços e, conseqüentemente, aumentar os custos associados nas transações com um parceiro.

Existem diversas razões para se utilizar do sistema de preço como mecanismo de governança (recorrer ao mercado), como por benefícios tangíveis, para uso do mercado com ganhos de economia de escala e com a econômica de aprendizagem, bem como por benefícios intangíveis, para uso do mercado para reduzir os efeitos dos custos de agencia e os custos de influencia (Besanko *et al.*, 2010).

Assim, as empresas decidirem produzir no exterior, se elas perceberem que a redução dos custos de transação decorrentes da substituição dos mercados internacionais imperfeitos for maior do que o custo de organizar essas atividades internas (Besanko *et al.*, 2010; Madeira

& Silveira, 2013). Caso contrário, os mercados externos serão fornecidos por exportações, vendas licenciadas, ou alguma outra forma de atividade internacional. A estrutura teórica do Custo de Transação pode ser analisada na Figura 3.



**Figura 3: Estrutura teórica da Teoria dos Custos de Transação**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor com base, Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. *A Economia da Estratégia*. 5° ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

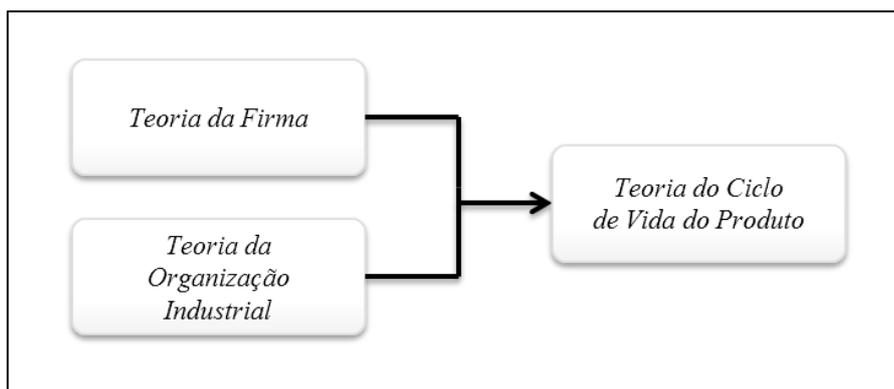
Outra teoria de abordagem econômica é o processo de internacionalização da empresa que acompanha o desenvolvimento do Ciclo de Vida do Produto, de Raymond Vernon (1966; 1979) e Seev Hirsch (1965, 1967), que trata de comércio internacional e investimentos (Madeira & Silveira, 2013). As empresas costumam introduzir novos produtos apenas em seu mercado de origem e, em seguida, eles eventualmente vão para o exterior em fase de maturidade.

O Modelo do Ciclo de Vida do Produto, na perspectiva internacional estabelece que o processo de internacionalização seja uma sequência sistemática, incremental e previsível, onde a forma de entrada em mercados estrangeiros depende do estágio de vida dos produtos comercializados, passando pela fase de introdução, crescimento e maturidade (Almor *et al.*, 2006; Madeira & Silveira, 2013).

Na fase de introdução, a localização da produção de novos produtos é influenciada pela proximidade de inovações com seus clientes do país de origem, pois os produtos ainda não são padronizados e os processos de comunicação e relacionamento entre o consumidor e a empresa é mais rápido e fácil (Almor *et al.*, 2006). Nessa fase, a empresa está envolvida principalmente na exportação e que vai continuar até que a empresa adquiriu conhecimento suficiente sobre o mercado externo de transferir a produção para o exterior (Almor *et al.*,

2006). Consequentemente, durante o aumento de atividades de exportação, na fase de crescimento, a demanda por produtos se expande para outros mercados, e com o tempo, as empresas inovadoras localizam suas atividades de produção mais próxima dos consumidores estrangeiros (Almor *et al.*, 2006).

Na fase de maturidade os principais mercados estão saturados e geralmente os produtos tornam-se cada vez mais padronizados (Madeira & Silveira, 2013). As preocupações com o custo de produção começam a tomar o lugar da preocupação com as características do produto. Nessa fase, é provável que seja considerável mudança na localização das instalações de produção, onde a produção será localizada em países menos desenvolvidos, onde os custos são mais baixos (Almor *et al.*, 2006). No final, a empresa exporta o produto dos países menos desenvolvidos de volta ao país inovador original. A estrutura teórica do Modelo de Ciclo de Vida do Produto pode ser analisada na Figura 4.



**Figura 4: Estrutura teórica do Ciclo de Vida do Produto**

**Nota.** Fonte: Madeira A. B. & Silveira, J. A. G. (2013, p.80). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

O conceito de Paradigma Eclético ou Teoria OLI da produção internacional foi apresentado por John H. Dunning (1988) (Madeira & Silveira, 2013). De acordo com o modelo, a forma concreta de operação que uma empresa internacional ocorre em um mercado-alvo específico é resultado de uma combinação de três vantagens, “*Ownership, Location, Internalization*”, ou seja, vantagem específica de propriedade, vantagem específica de localização e vantagem de internalização (Dunning, 2001; Madeira & Silveira, 2013).

Na primeira vantagem, a empresa deve ter uma Propriedade específica com posição competitiva geralmente superior das empresas rivais no mercado-alvo (Dunning, 2001; Madeira & Silveira, 2013). Na segunda, a vantagem específica de Localização do mercado-alvo, que deve ser identificada, analisada e se for necessário adequada com a estratégia da empresa (Dunning, 2001; Madeira & Silveira, 2013). E na terceira, a empresa tem de avaliar

se o melhor benefício pode ser realizado através de Internalização, para reter os ativos e habilidades dentro da própria empresa, em vez de obtê-los no mercado internacional (Dunning, 2001; Madeira & Silveira, 2013). A estrutura teórica do Paradigma Eclético pode ser analisada na Figura 5.



**Figura 5: Estrutura teórica do Paradigma Eclético**

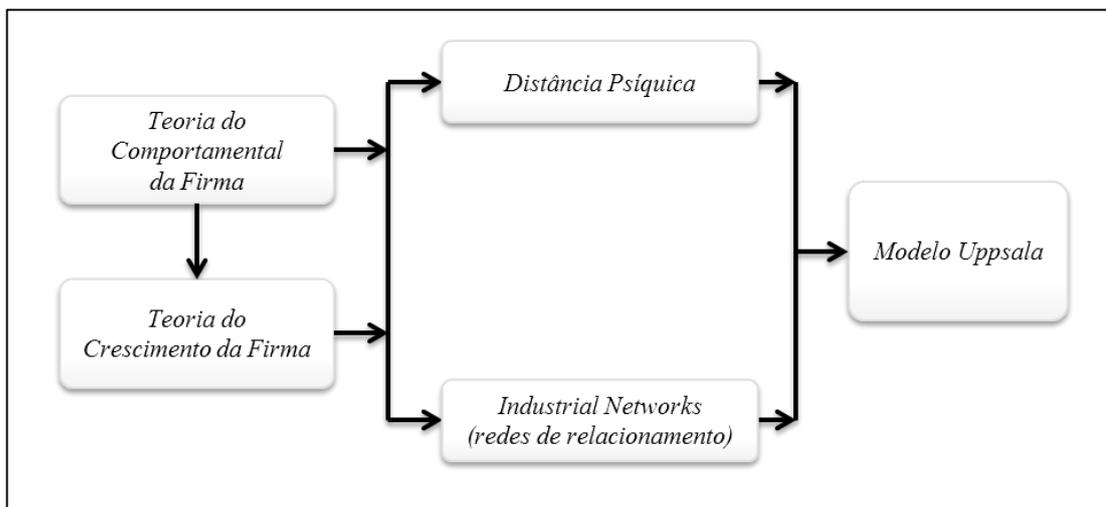
Nota. Fonte: Madeira A. B. & Silveira, J. A. G. (2013, p.84). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

#### 2.2.2.2. Abordagem Comportamental

Na abordagem comportamental, o Modelo de Uppsala é provavelmente o modelo mais citado do processo de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) descobriram que o processo de internacionalização de empresas progride através de um padrão rígido e distinto em alguns passos: a empresa que não exporta para começar a exportar, passando para representantes independentes, depois com o estabelecimento de filiais de vendas e, finalmente, para o estabelecimento de instalações de produção de propriedade própria ou compartilhada (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). O Modelo Uppsala, em sua estrutura teórica, o fluxo de informações entre a empresa e o mercado é crucial para o processo de internacionalização, tendo como aspecto crucial o conceito de "*psychic distance*", distância psíquica, que é a distância cultural entre a empresa e o mercado-alvo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

O Modelo foi baseado em quatro estudos de caso de empresas suecas, com operações em mais de 20 países. Os autores descobriram que essas empresas tinham construído sua presença no mercado internacional de forma incremental, que muitas vezes desenvolvem as suas operações internacionais em pequenos passos, ao invés de fazer grandes investimentos de produção estrangeira em um único espaço de tempo usando duas variáveis: nível de comprometimento em determinado país de acolhimento e nível de conhecimento do mercado para orientar a direção da expansão geográfica (Johanson & Vahlne, 1977).

O conceito do Modelo estabelece que a internacionalização de empresas ocorre como um processo que incorpora aumento gradual no compromisso da empresa com o mercado externo. O Modelo de Uppsala, afirma que a internacionalização é um processo incremental, o qual ocorre a partir da progressão no aumento do conhecimento experiencial da empresa no mercado internacional e que, por ser de base comportamental, enfatiza a complexidade desse fenômeno ressaltando a importância do aprendizado, repleto de erros e acertos. (Johanson & Vahlne, 1977). A estrutura teórica do Modelo Uppsala pode ser analisada na Figura 6.



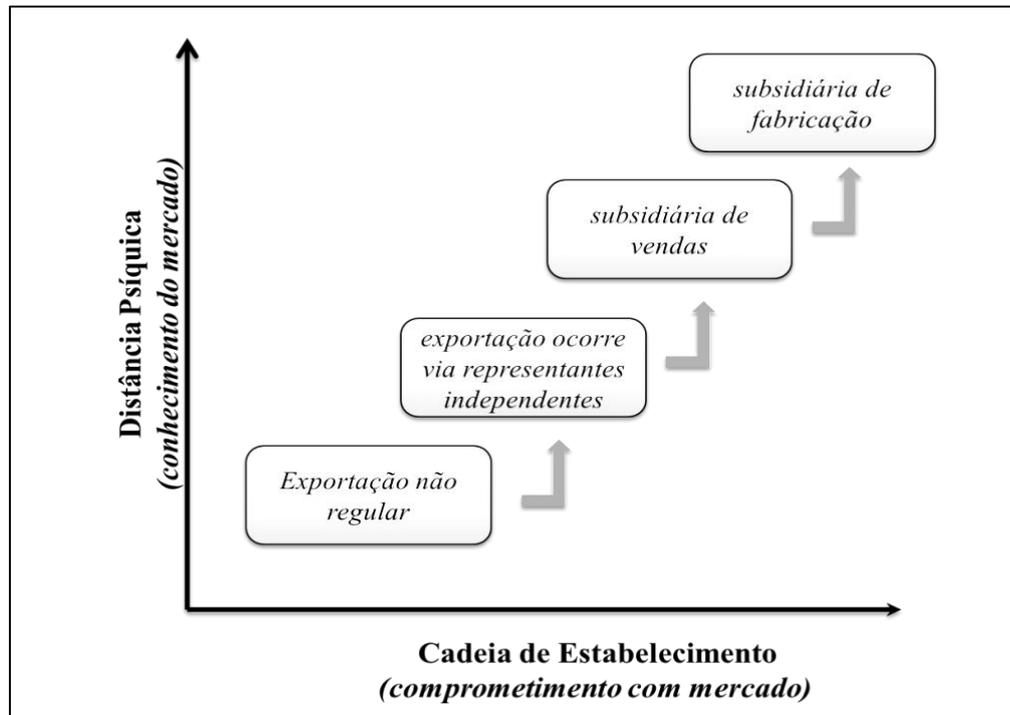
**Figura 6: Estrutura Teórica do Modelo Uppsala**

**Nota.** Fonte: Madeira A. B. & Silveira, J. A. G. (2013, p.91). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

O modelo de Uppsala pode explicar dois padrões no processo de internacionalização da empresa (Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Associates, 1994). O primeiro refere-se ao compromisso de se envolver em operações de mercado externo específico, ocorrendo de acordo com a chamada cadeia de estabelecimento; que é uma sequência de etapas que são feitas em pequenos passos incrementais com compromisso alargado, e um maior grau de compromisso para cada novo passo (Johanson & Associates, 1994). Foram identificadas quatro diferentes etapas (Johanson & Associates, 1994 p. 34): (1) não há atividades regulares de exportação; (2) exportação ocorre via representantes independentes; (3) subsidiária de vendas; e (4) subsidiária de fabricação.

O segundo padrão explicado é que as empresas tendem a entrar em novos mercados com maior distância psíquica sucessivamente, e na maioria dos casos, também uma maior distância geográfica (Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Associates, 1994; Hollensen, 2011). A distância psíquica é definida como: "[...] a soma de fatores que impedem o fluxo de

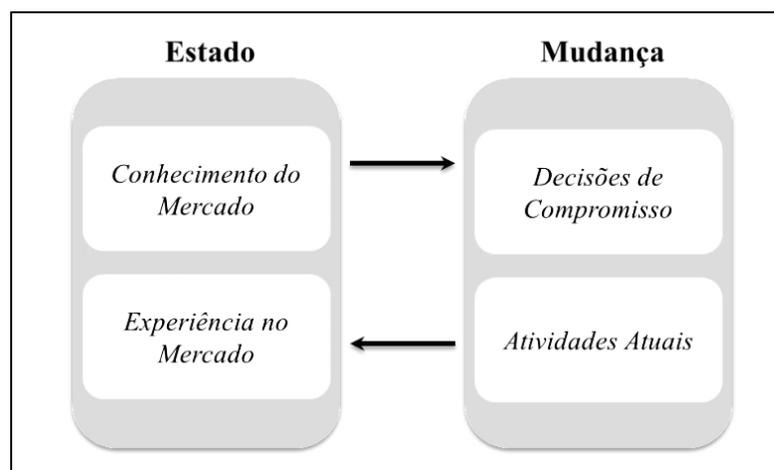
informação de e para o mercado. Estes incluem as diferenças de linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial." (Johanson & Associates, 1994, p. 51). A Figura 7 representa as relações entre a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica.



**Figura 7: A distância psíquica e a cadeia de estabelecimento**

Fonte: Adaptado de Hollensen, S. (2011, p. 75). *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. England: Pearson Education Limited.

O processo de internacionalização proposto no Modelo Uppsala também é composto pelos componentes: experiência de mercado e conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 2009). É um modelo dinâmico, assume que o conhecimento de mercado e a experiência afetam tanto para tomada de decisão do comprometimento com mercado-alvo, quanto na forma de como serão realizadas as atividades atuais da empresa. As decisões relativas a compromissos atuais e atividades, por sua vez, alteraram o nível de conhecimento de mercado e a experiência no mercado (Johanson & Vahlne, 2009). Esse ciclo de realimentação cria um ciclo de aprendizagem. A estrutura básica do Modelo Uppsala está demonstrada na Figura 8.



**Figura 8: O mecanismo básico de internacionalização, estado e aspectos de mudança.**

**Nota.** Fonte: Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977, p. 26). 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, pp. 23–32.

Seguindo uma análise processual é possível identificar no Modelo Uppsala algumas dimensões de mudança na empresa internacionalizada, de conteúdo, de contexto e de processo, assim como na abordagem estratégica internacional (Oliveira, Moraes, Kovacs & Lucian, 2009). Tais observações dos níveis de mudanças podem ser observadas na Tabela 4.

Tabela 4:

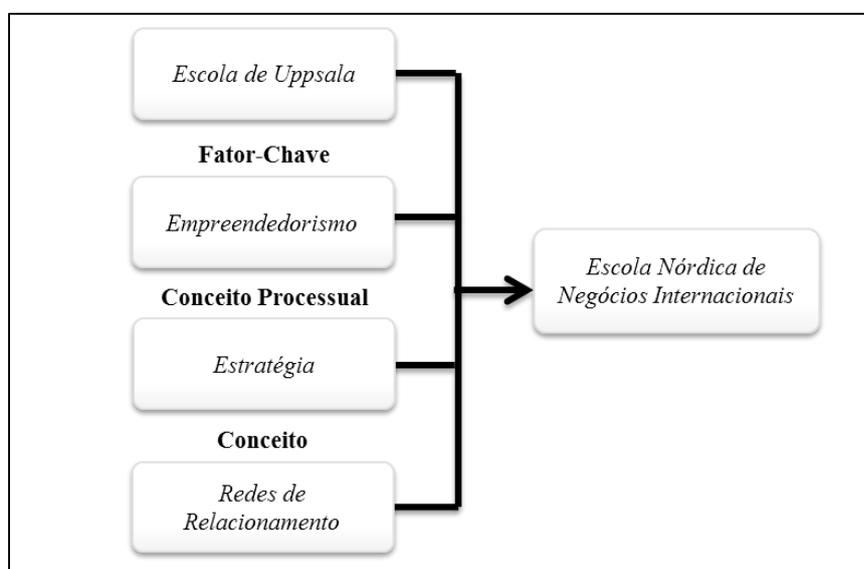
**Análise contextualista-processual do Modelo Uppsala**

<b>MUDANÇA ESTRATÉGICA</b>	<b>MODELO UPPSALA</b>
<p><b>CONTEÚDO</b> <b>O que mudou?</b></p> <p><i>Mudanças Organizacionais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: Empresa</li> <li>• Teoria do conhecimento e aspecto idiossincrático à firma</li> <li>• Comprometimento das decisões</li> <li>• Oportunismo</li> <li>• Consequência majoritária do processo</li> </ul>
<p><b>CONTEXTO</b> <b>Por que mudou?</b></p> <p><i>Variações Ambientais e Influências na Empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno.</li> <li>• Escolha de mercados pela distância psíquica.</li> <li>• Existência de parceiros de excelência internacional, especialmente, nos estágios iniciais da internacionalização.</li> <li>• Nível de risco do contexto externo reduzido pelo andamento do processo.</li> <li>• Informações incompletas do ambiente externo.</li> </ul>
<p><b>PROCESSO</b> <b>Como mudou?</b></p> <p><i>Análise Temporal Longitudinal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem incremental: como mudar e os estágios da inserção internacional.</li> <li>• Acúmulo de experiência e a importância do conhecimento experiencial.</li> <li>• Natureza emergente e oportunista.</li> <li>• Relacionamento com parceiros externos.</li> <li>• Atividades correntes e o mecanismo básico de internacionalização.</li> <li>• Caráter predominante sobre as demais dimensões de análise.</li> </ul>

**Nota.** Fonte: Oliveira, B. R. B., Moraes, W. F. A., Kovacs, E. P. & Lucian, R. (2009, p. 300). Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. *Cadernos ebape.br - FGV*, v. 7, nº 2, artigo 10, pp. 294-313, Rio de Janeiro, Jun.

A partir dos estudos do comportamento das empresas suecas no processo de internacionalização, novos aspectos foram examinados e fundamentaram estudos para abordagem de redes de relacionamento, um passo seguinte para Escola de Uppsala, que mais tarde tornou-se a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, ampliando sua perspectiva para *Networks* (Hilal & Hemais, 2003; Madeira & Silveira, 2013).

A questão principal dessa nova abordagem está focalizada nos relacionamentos entre as empresas e os mercados-alvo, de forma mais empreendedora pessoal e estratégica (Hilal & Hemais, 2003; Madeira & Silveira, 2013). A estrutura teórica da Escola Nórdica de Negócios Internacionais pode ser analisada na Figura 9.



**Figura 9: Escola de Negócios Internacionais**

**Nota.** Fonte: Madeira A. B. & Silveira, J. A. G. (2013, p.97). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Essa nova visão amplia as perspectivas do Modelo Uppsala para além do envolvimento gradual, sequencial da cadeia de estabelecimento. No ponto de vista das *networks*, as empresas escolhem os modos de entrada nos mercados a partir das relações que são estabelecidas, por meio das redes de relacionamento, que podem variar do campo estritamente de negócios como no campo pessoal, do empreendedorismo, de forma mais estratégica (Madeira & Silveira, 2013).

O Modelo das *Networks* indica que o grau de internacionalização de uma empresa não implica somente na sua atividade no exterior, mas também o grau de internacionalização em que sua rede de relacionamento está inserida, deixando de ser analisada somente quanto a sua cadeia de estabelecimento e passando a ser explorada a rede (Madeira & Silveira, 2013). Com isso a empresa internacional é definida como uma “organização caracterizada por

processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências” (Hilal & Hemais, 2003 p. 110).

Os Modelos de Inovação Relacionados à Internacionalização (Andersen, 1993) foram desenvolvidos com base no Modelo de Uppsala. Existem diversos modelos relacionados à inovação, sendo os mais conhecidos: Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982) (Andersen, 1993). Esses modelos concentram-se na aprendizagem sequencial em relação à adoção de uma inovação, consideram a internacionalização como um processo, onde cada nova etapa representa mais experiência e/ou mais envolvimento do que nas fases anteriores (Andersen, 1993) e cada etapa é considerada uma inovação para a empresa. A revisão da literatura dos Modelos de Inovação Relacionados à Internacionalização pode ser analisada na Tabela 5.

Tabela 5:  
Revisão da literatura dos Modelos de Internacionalização Relacionados com a Inovação

Estágio	AUTORES			
	Bilkey & Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
I	A administração não tem interesse em exportar.	<b>Comercialização Doméstica:</b> A empresa vende apenas para o mercado doméstico.	<b>Consciência de Exportação:</b> Problema de reconhecimento de oportunidades, a excitação de necessidade.	A empresa completamente desinteressada
II	A administração está disposta a atender aos pedidos não solicitados, mas não faz nenhum esforço para explorar a viabilidade de exportação ativo.	<b>Fase de Pré-Exportação:</b> As pesquisas empresa de informação e avalia a viabilidade da empresa exportadora.	<b>Intenção de Exportação:</b> motivação, atitude, crenças, e a expectativa sobre exportação.	A empresa parcialmente interessada
III	A administração explora ativamente a viabilidade de exportação ativo.	<b>Envolvimento Experimental:</b> A empresa começa a exportar em uma base limitada para algum país psicologicamente perto.	<b>Julgamento de Exportação:</b> Pessoal experiência de exportação limitada.	A empresa explorando
VI	As exportações são firmes numa base experimental para algum país psicologicamente perto.	<b>Envolvimento Ativo:</b> Exportando para mais países novos; exportação direta, e o aumento no volume de vendas.	<b>Avaliação de Exportação:</b> Resultados de engajar-se em exportação.	A empresa experimental
V	A empresa é um exportador experiente.	<b>Envolvimento Comprometido:</b> A gestão faz constantemente escolhas na alocação de recursos limitados entre os mercados interno e externo.	<b>Aceitação de Exportação:</b> Adoção de exportação / rejeição de exportar.	O pequeno exportador experiente
VI	A administração explora a viabilidade de exportar para outros países mais distantes psicologicamente.	-	-	O grande exportador experiente

**Nota.** Fonte: Andersen, O. (1993, p. 213). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 2, pp. 209-231.

Os modelos comportamentais que são relacionados com a inovação surgiram na América do Norte, no final de 1970 e início de 1980. Conforme observado no quadro anterior, a pesquisa associa o desenvolvimento das atividades de exportação com o desenvolvimento de curva de aprendizagem (Andersen, 1993). É importante considerar que a maioria dos modelos são restritos às PME, bem como se utilizam de um desenho transversal (Andersen, 1993). A pesquisa também estabelece um modelo em cadeia, em um desenho longitudinal, para facilitar o estudo das alterações das variáveis que mudam de um estágio para o outro (Andersen, 1993). Com isso, as empresas são classificadas em diferentes estágios, devido às características de cada um deles, a partir do envolvimento internacional, contínuo ou descontínuo, e pela falta de conhecimento experimental ou pela incerteza associada com a decisão internacionalizar-se (Cavusgil, 1980; Andersen, 1993).

Assim, o Modelo de Inovação Relacionado à Internacionalização analisa a atitude do tomador de decisão para acessar o mercado externo, sua experiência, suas motivações e as expectativas, são determinantes em empresas envolvidas no mercado internacional (Reid, 1981; Andersen, 1993) e, portanto, a entrada em no mercado internacional é considerada como inovadora dentro da empresa.

A Tabela 6 resume o levantamento bibliográfico das teorias de internacionalização de empresas descritas nas abordagens econômicas e comportamentais.

Tabela 6:  
**Síntese das Principais Teorias de Internacionalização**

TEORIA	ABORDAGEM	SÍNTESE
Custos de Transação	Econômica	Empresas se internacionalizam para buscar formas de reduzir os custos inerentes à produção e a comercialização.
Ciclo de Vida do Produto	Econômica	Empresas se internacionalizam para mercados menos desenvolvidos para reduzir custos no desenvolvimento de novos produtos.
Paradigma Eclético	Econômica	Empresas se internacionalizam quando possuem vantagens competitivas de propriedade, localização e internacionalização.
Modelo Uppsala	Comportamental	Empresas se internacionalizam de forma gradual e incremental, sob influência da distância psíquica e das redes de relacionamento.
Escola Nórdica	Comportamental	Empresas se internacionalizam sob influência das redes de relacionamento e principalmente pela figura do empreendedor.
Modelos de Inovação Relacionados à Internacionalização	Comportamental	Empresas se internacionalizam sob influência do desenvolvimento da curva de aprendizagem.

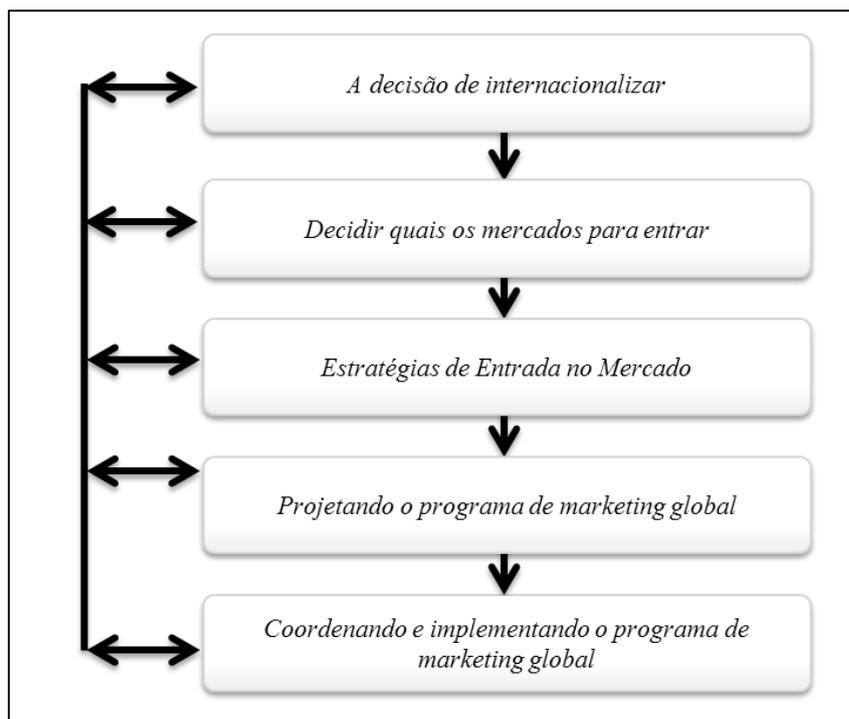
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão da literatura

### 2.2.3. Desafios das Empresas Brasileiras no Processo de Internacionalização

Existem duas grandes decisões gerenciais a fazer quando se considera a entrada no mercado, sendo a primeira quanto ao tempo de entrada no mercado, e a segunda pelo modo de entrada no mercado (Kotler, 2000). Além dessas duas decisões é preciso considerar o tipo de barreiras à entrada no mercado e planejar uma estratégia para lidar com essas barreiras. Root (1987) sustenta que as estratégias de entrada no mercado requerem cinco decisões: (I) a escolha de um mercado-alvo; (II) os objetivos e metas no mercado-alvo; (III) a escolha de um modo de entrada para penetrar no país-alvo; (IV) plano de *marketing* para penetrar o mercado-alvo, e; (V) o sistema de controle para monitorar o desempenho no mercado-alvo.

A decisão da empresa em internacionalizar-se está associada a fatores como (Almeida; 2007): (1) desenvolvimento tecnológico; (2) proximidade com consumidores; (3) superação de barreiras protecionistas; (4) explorar as vantagens competitivas existentes no país de origem; (5) explorar oportunidades específicas de um negócio; (6) aumentar o ciclo de vida de produtos; (7) antecipar-se a práticas da concorrência; (8) aproximar-se das fontes de recursos financeiros, mão de obra e matérias-primas mais abundantes e baratas.

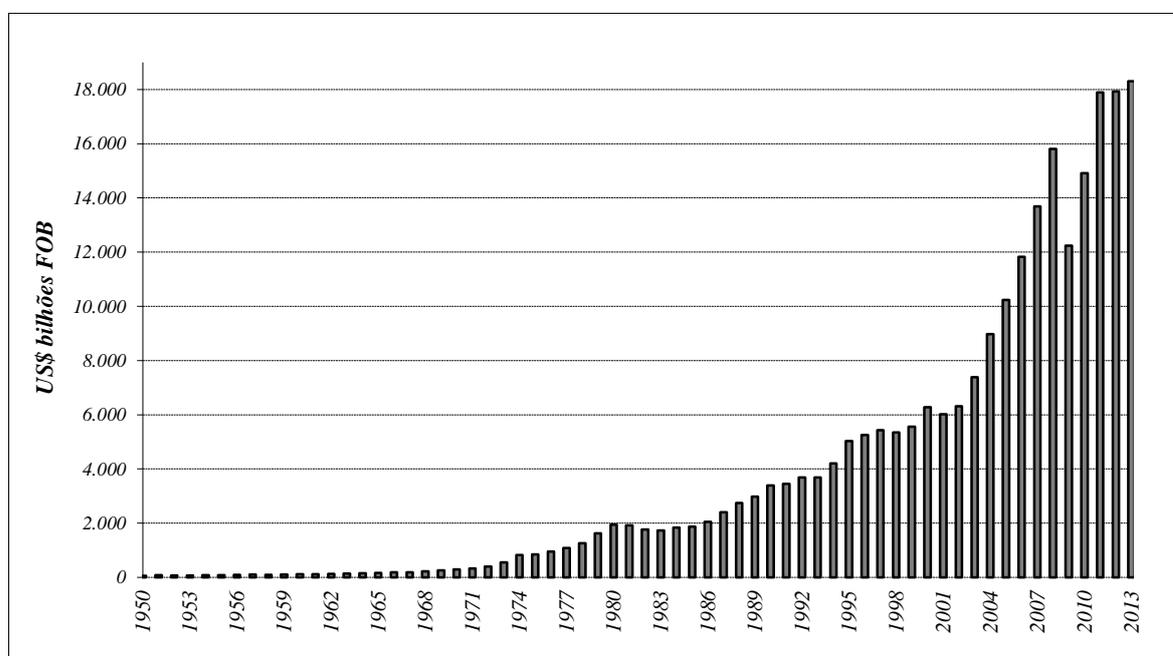
Do ponto de vista do marketing global, consideram-se cinco decisões para o processo de internacionalização, conforme apresentado pela Figura 10.



**Figura 10: O modelo de decisão dos cinco estágios do marketing global**

**Nota.** Fonte: Hollensen, S. (2011, p. 7). *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. England: Pearson Education Limited.

Analisando o desenvolvimento *marketing* global como um desafio a ser superado por uma empresa que pretende internacionalizar-se, com uma abordagem orientada para decisão clara, considera-se cinco decisões em que as empresas enfrentam em conexão com o processo de marketing global (Hollensen, 2011). A partir dessa proposição, a competitividade global da empresa depende principalmente do resultado final das etapas do plano de *marketing* global, cujo principal objetivo é criar vantagens competitivas sustentáveis no mercado global (Hollensen, 2011). Para melhor compreensão da internacionalização das empresas é necessário entender como as influências no ambiente interferem no comportamento das empresas ao longo do tempo. A Figura 11 apresenta a evolução das exportações mundiais, de 1950 a 2013.



**Figura 11: Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2013 – US\$ bilhões FOB.**

Nota. Fonte: MDIC / DEAEEX – Estatísticas de Comércio Exterior (MDIC, 2014b).

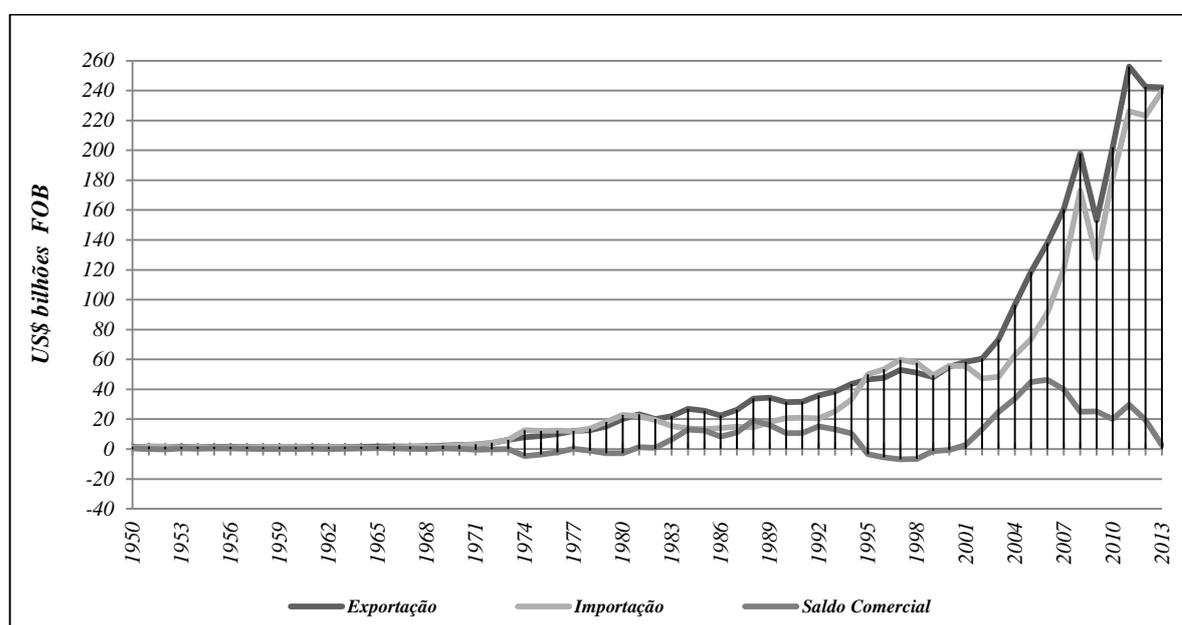
Analisando os resultados apresentados, verifica-se o aumento gradual da atividade econômica mundial ao longo do tempo, sendo que esse aumento é reflexo das exportações das empresas. Outro aspecto importante que pode ser observado é a influência do ambiente externo no comportamento das empresas. Nesse caso, observa-se no ano de 2008 uma queda expressiva no volume das exportações mundiais decorrente da crise econômica mundial daquele ano (ITC, 2014), recuperando-se em 2009, e em 2010 superando o volume exportado em 2007, antes da crise.

São consideradas diversas questões que podem influenciar o desempenho do processo de internacionalização de empresas, de natureza externa ou interna. No aspecto

interno estão às questões relacionadas à própria organização e externo o mercado e ambiente empresarial (Douglas & Craig, 1995). Outra questão que está associada à decisão de internacionalizar é a escolha do modo de entrada apropriado. O modo de entrada é um determinante crítico do envolvimento e provável sucesso internacional da organização, que varia de acordo com o comprometimento e a complexidade da operação, podendo ser realizado por meio da exportação, licenciamento da marca, aliança estratégica, aquisições e a implantação de uma nova subsidiária (Root, 1987; Hitt *et al.*, 2011).

Assim, o processo de internacionalização sofre a influências de aspectos ligados ao ambiente interno da organização como no ambiente externo, como os projetos. Com isso, a internacionalização de empresas engloba (Moreira, 2009): confrontos estáticos – tipos de operações, seus compromissos e os conhecimentos que a empresa detém sobre determinado mercado-alvo; e dinâmicos – a evolução das atividades internacionais da empresa, os riscos associados a determinados mercados e a falta de experiências nesses mercados.

A participação brasileira no volume das transações internacionais tem aumentado a cada ano (MDIC, 2014b), conforme apresentado na Figura 12.



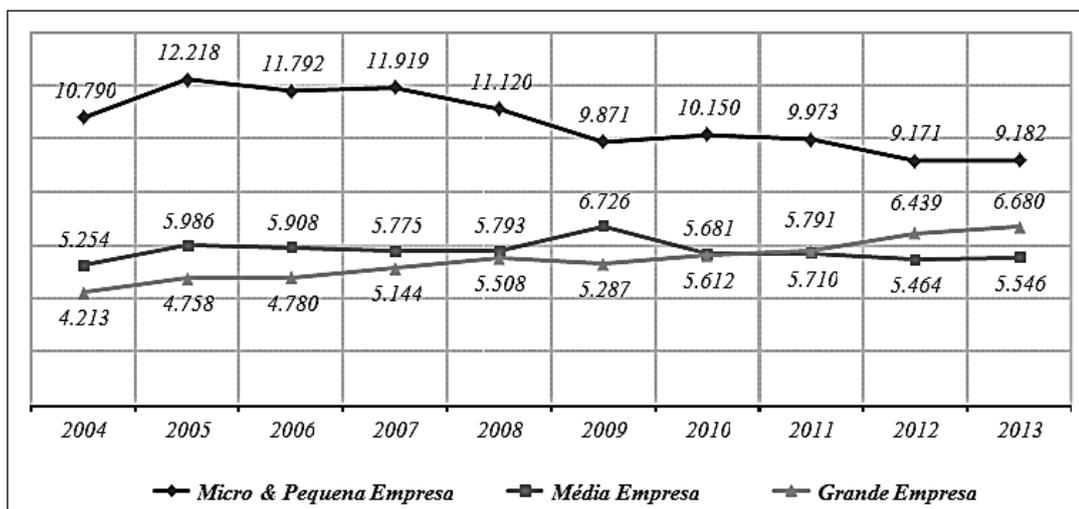
**Figura 12: Balança Comercial Brasileira – 1950 a 2013 – US\$ bilhões FOB.**

Nota. Fonte: MDIC / DEAEEX – Estatísticas de Comércio Exterior (MDIC, 2014b).

Esse aumento brasileiro nas transações internacionais é resultado do desempenho das empresas brasileiras no mundo mais competitivo e globalizado, que depende cada vez mais de sua capacidade de expansão no mercado internacional, reflexo de uma tendência mundial. Nesse sentido, “as organizações se ajustam para competir no mercado doméstico e passam a

entender que ser competitivo internacionalmente é requisito básico para se manter em seu próprio mercado” (Goulart, *et.al.* 1994).

A Figura 13 apresenta a participação das empresas brasileiras nas exportações brasileiras ao longo do tempo pelo porte das empresas.



**Figura 13: Exportação Brasileira por Porte de Empresa – 2004 a 2013.**

Nota. Fonte: MDIC / DEAEX – Estatísticas de Comércio Exterior (MDIC, 2014a).

No tocante ao porte das empresas brasileiras exportadoras, em 2013 registou-se o número de 21.814 empresas exportadoras, o que representou um aumento de 332 empresas em comparação ao ano de 2012 (MDIC, 2014a). Destaca-se o número de empresas que ascenderam de categoria, correspondendo a 841 empresas, demonstrando que a expansão da atividade internacional contribuiu para o desenvolvimento competitivo e mudança de porte dessas empresas. “Destas, 328 passaram de médio para grande porte, 431 de micro e pequenas empresas (MPEs) para empresas de médio porte, e as 82 restantes de MPEs para grande porte. Já 15.027 não registraram alteração de porte.” (MDIC, 2014a).

As MPEs ainda são maioria no comércio exterior, com participação de 42,1% do total de empresas, seguida pelas empresas de porte médio, com 25,4%, as grandes empresas, com 30,6%, e as pessoas físicas responderam por 1,8% do total (MDIC, 2014a). Esse aumento da internacionalização das empresas brasileira pode ser compreendido como uma evolução da sua capacidade de exportação, iniciando pelo seu envolvimento experimental, passando pelo envolvimento ativo e finalizando pelo seu envolvimento comprometido (Goulart, *et.al.* 1994).

A Tabela 7 apresenta a evolução e o comportamento das empresas brasileiras no mercado internacional ao longo de sua história.

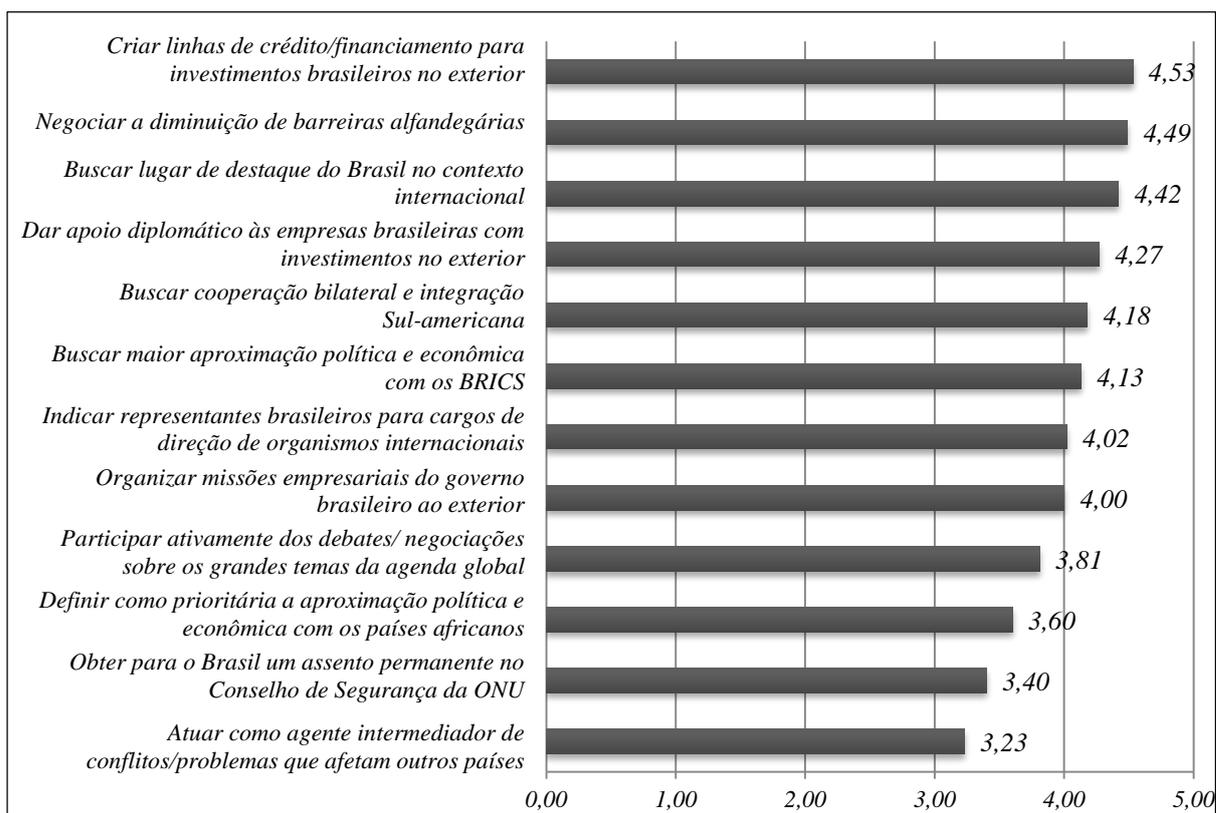
Tabela 7:

**Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional ao longo de sua história**

<b>Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional</b>		
Décadas Precedentes (até os anos 80)	Transição (a partir de meados dos 80)	Situação Atual (a partir do início dos 90)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas;</li> <li>• Improvisação;</li> <li>• Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas;</li> <li>• Produtos de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos;</li> <li>• Pouca estruturação interna para gerenciar exportações;</li> <li>• Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda;</li> <li>• Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações;</li> <li>• Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações condicionadas por vantagens competitivas;</li> <li>• Ação estrategicamente planejada;</li> <li>• Forte preocupação com a conformidade dos produtos;</li> <li>• Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior;</li> <li>• Criação de serviços pós-venda para atender mercado externo a partir da base doméstica;</li> <li>• Estratégias mais complexas de ação internacional através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças;</li> <li>• Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão internacional como estratégia de crescimento;</li> <li>• Internacionalização como diretriz estratégica;</li> <li>• Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização;</li> <li>• Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua, muitas vezes com produção local;</li> <li>• Criação de diretoria internacional com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias;</li> <li>• Instalações de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local;</li> <li>• Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>non-tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica;</li> <li>• Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.</li> </ul>

**Nota.** Fonte: Goulart, L., Arruda, C. A. & Brasil, H.V. (1994, p.40). A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n. 41, p. 31-41, out-dez.

Com base nessa evolução do comportamento das empresas brasileiras verifica-se que a internacionalização, a partir de 1990 passa a incorporar uma estratégia planejada e deliberada da empresa que se expandir internacionalmente e diversificar a fonte das receitas. Com o olhar para as influencias externas, a Fundação Dom Cabral – FDC elaborou um estudo, Ranking das Empresas Multinacionais Brasileiras de 2013, e listou o impacto da política externa do Brasil na internacionalização dessas empresas brasileiras. A Figura 14 apresenta o resultado do estudo.



**Figura 14: Impactos da política externa do Brasil para internacionalização de multinacionais brasileiras**  
**Nota.** Fonte: FDC, Fundação Dom Cabral, (2013, p.15). Ranking das Multinacionais Brasileiras. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>.

Foram avaliadas 63 empresas, sendo 47 multinacionais e 16 que operam no exterior. As empresas avaliaram 12 aspectos da política externa do Brasil sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras e quanto cada um deles exerce influência positiva ou negativa para o processo de internacionalização das empresas brasileiras. A partir desse resultado, verifica-se que o acesso a crédito é um grande desafio para as empresas, limitando o investimento, seguido das barreiras alfandegárias e exercendo forte influência no processo de internacionalização de empresas brasileiras. A partir dessa análise, constata-se que os recursos financeiros e o conhecimento sobre as regras alfandegárias são vantagens para as empresas que as detém aumentando a competitividade entre elas.

Igualmente, existem algumas situações que influenciam na composição do ambiente competitivo em que as empresas concorrem, como: a) situações da composição do trabalho especializado, infraestrutura, e aspectos naturais; b) situações da natureza da demanda interna em relação aos produtos e/ou serviços no país; c) situações de disponibilidade ou não, no país, de empresas fornecedoras e de apoio; e d) estratégia, estrutura do mercado e rivalidade das empresas (Porter, 1993).

Com isso, verifica-se que as influências do ambiente em que as empresas estão inseridas e competem também contribuem para promoção ou não da vantagem competitiva (Porter, 1993), além dos recursos estratégicos desenvolvidos pela empresa. Além disso, a internacionalização das empresas pode ocorrer em decorrência de vantagens competitivas no mercado doméstico (Goulart, *et.al.* 1994). As questões relacionadas à vantagem competitiva, na visão baseada em recursos serão exploradas no tópico a seguir.

### 2.3. RBV: *RESOURCE-BASED VIEW*

A maior contribuição da visão baseada em recursos a gestão estratégica é, talvez, a sua capacidade de reunir várias vertentes da pesquisa em economia, organização industrial, ciência organizacional, e da própria estratégia empresarial (Rugman & Verbeke, 2002). Este tópico fornece conceitos importantes da teoria da visão baseada em recursos e também aspectos e definições de recursos, capacidades, ativos da empresa e competências.

#### 2.3.1. Teoria da Visão Baseada em Recursos

O estudo da Teoria da Visão Baseada em Recursos ainda pode ser considerado como um campo com certa falta de maturidade, mesmo possuindo definições exatas de conceitos-chave, como recursos, competências, competências essenciais, capacidades e capacidades dinâmicas, pois não foram acordados ou permanecem ambíguos e controversos (Rugman & Verbeke, 2002).

Um dos maiores objetivos das empresas é sua sobrevivência em condições sustentáveis, com perspectivas de crescimento, sendo a criação de recursos e capacidades, elementos indispensáveis para sua consecução da vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt 1984; Barney, 1991; Peteraf 1993). Além disso, nenhuma empresa pode sobreviver no mercado sem a existência dos recursos (Grant, 1991), sendo estes como a unidade básica que fornece às empresas a entrada no processo dos negócios (Hollensen, 2011).

A RBV é uma estrutura teórica no campo da gestão estratégica, usada para entender a vantagem competitiva da empresa e sua sustentabilidade ao longo do tempo (Barney, 1991;

Barney *et al.* 2007). É uma abordagem apoiada em fundamentos defendidos desde a década de 50, que considera que as empresas possuem um espectro de recursos estratégicos que lhes permitem alcançar diferentes estágios de desempenho (Pitelis, 2004).

A RBV tem sua discussão inicial o trabalho de Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm*, de 1959. Posteriormente a RBV foi estudada por muitos autores (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993), que tratam a questão dos recursos e competências como componente condicionante para induzir e sustentar as estratégias organizacionais, garantindo assim vantagens competitivas sustentáveis.

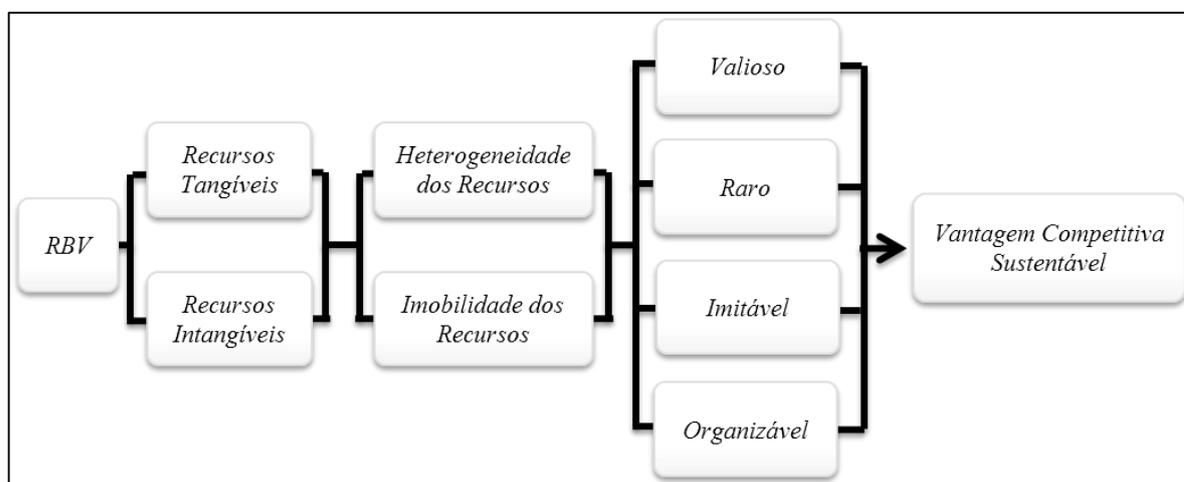
De acordo com a RBV, os recursos estratégicos de posse da empresa e os recursos disponíveis no setor, são a fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, os recursos da empresa são mais importantes que os recursos no setor. Com isso, as relações entre os recursos e a posição da empresa no mercado estão muito próximas. O tamanho da empresa está ligado ao tamanho da influência das forças de mercado para a destinação e as diferentes formas de uso dos seus recursos, ou seja, quanto maior o tamanho da empresa, menor será a influencia (Penrose, 2006).

São os recursos que definem quais os produtos e serviços que serão oferecidos ao mercado, uma vez que os recursos são diferentes por natureza. A RBV pressupõe que cada empresa possui um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis (Wenerfelt, 1984) e capacidades organizacionais (Fahy, 2002), ou seja, a unicidade das empresas e suas respectivas estratégias estão no fato que os recursos são diferentes, assim como o desempenho das empresas pela vantagem competitiva de cada. Portanto, as empresas podem empregar esses conjuntos de recursos distintos como fatores de sustentação de suas estratégias competitivas.

A RBV incide sobre as propriedades, características e atributos dentro da empresa. De acordo com esta perspectiva, a empresa é um conjunto de pacotes de recursos e capacidades. Capacidades e recursos distintos podem levar a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Peteraf, 1993) num determinado mercado. A vantagem competitiva sustentável da empresa depende da heterogeneidade dos recursos, relacionado à diferença entre os recursos, e da imobilidade dos recursos, relacionada à dificuldade dos recursos serem negociados entre as empresas (Peteraf, 1993).

Inicialmente, a vantagem competitiva sustentável da empresa baseava-se na análise de quatro características que potencializavam os recursos de uma empresa: o valor, a raridade, a difícil imitação, e a difícil substituição (Barney, 1991). Posteriormente, essas características surgem de uma forma levemente alterada, sendo os três primeiros mantidos, e o último, a

difícil substituição foi trocado pela organização (Barney & Clark, 2007). Com isso, os recursos e capacidades assumem quatro características distintas, de valioso, raro, imitável e organizável – VRIO (Barney, 2001; Barney & Clark, 2007). A relação entre as características dos recursos e a vantagem competitiva sustentável está demonstrada na Figura 15.



**Figura 15: Relação entre as características dos recursos e a vantagem competitiva sustentável**

**Nota.** Fonte: Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.

Alguns autores estruturaram o pensamento moderno na visão baseada em recursos fundamentando-se nos componentes descritivos e normativos da organização. Do ponto de vista descritivo, o foco é sobre o perfil do recurso distintivo de cada empresa e seus processos, tanto na empresa como na maturidade do mercado, que levam a novas combinações de recursos específicos e induzir ou reforçar a heterogeneidade entre as empresas (Rugman & Verbeke, 2002).

As características apresentadas pelo modelo VRIO possibilitam realizar análise baseada em recursos com perguntas sobre as atividades dos negócios da empresa (Barney & Clark, 2007). As questões são (Barney & Clark, 2007):

- (1) A questão do Valor – Os recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças ou oportunidades ambientais?
- (2) A questão da Raridade – O recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
- (3) A questão da Imitabilidade (difícil imitação) – Será que as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

- (4) A questão da Organização – A empresa possui políticas e procedimentos organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Essas questões proporcionam uma representação, Tabela 8, para compreender o potencial de retorno associado ao uso de qualquer recurso ou capacidade de uma empresa (Barney & Clark, 2007).

Tabela 8:  
**Modelo VRIO.**

É um recurso ou capacidade...					
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Empresa?	Implicação Competitiva	Implicação Econômica
Não			Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não		↑	Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

**Nota.** Fonte: Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007, p.70). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.

Desse modo, a abordagem da visão baseada em recursos contribui para compreensão de como os recursos são empregados na internacionalização de empresas e como eles podem conferir vantagem competitiva para empresas obter um melhor desempenho no mercado internacional. A partir disso, torna-se fundamental o entendimento dos conceitos e a distinção entre recursos, capacidades, ativos e competência, para aprofundar o estudo da RBV.

### 2.3.2. Recursos, Capacidades, Ativos e Competências

Os recursos estratégicos são todas as capacidades, competências, ativos, processos, informação, conhecimento, entre outros, administrados pela empresa, conferindo-lhe condições para estabelecer e executar estratégias (Barney, 1991). Esclarece o movimento estratégico da empresa, fundamentado na ideia de que a escolha, o desenvolvimento e o arranjo dos recursos, bem como o incremento de competências singulares ou de imitação complexa, conferem uma vantagem competitiva e diferenciação sobre os seus concorrentes,

num determinado mercado (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Barney & Clark, 2007; Hitt *et al.*, 2011).

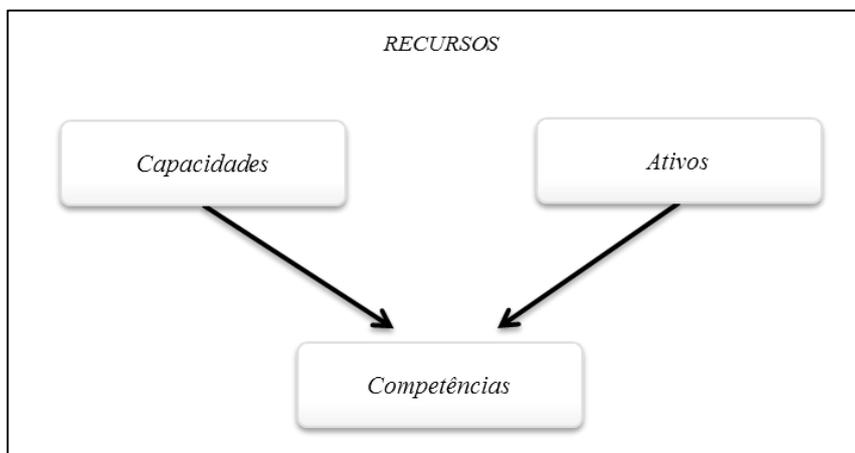
As decisões gerenciais de uma empresa relacionadas ao uso de seus recursos e capacidades, normalmente são feitas em um ambiente que se caracteriza por (Amit & Schoemaker, 1993): (1) A incerteza sobre (a) a economia, indústria, ambientes regulatórios, sociais e tecnológicas, (b) o comportamento dos concorrentes, e (c) preferências dos clientes; (2) Complexidade sobre (a) as causas inter-relacionadas que moldam os ambientes da empresa, (b) as interações competitivas resultantes de diferentes percepções sobre esses ambientes; e por (3) Conflitos intra-organizacionais entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os afetados por eles.

É fundamental que a empresa avalie a importância dos seus recursos, capacidades e competências para verificar se eles são fatores estratégicos internos, ou seja, quais são seus pontos fortes e fracos que irão ajudar a determinar o futuro da empresa (Wheelen & Hunger, 2012). Essa avaliação pode ser feita de três formas pela empresa, comparando a média de desempenho com o histórico de empresa, com os principais concorrentes da empresa e com o setor como um todo (Wheelen & Hunger, 2012). Com isso, na medida em que o desempenho de um recurso, da capacidade ou da competência é significativamente diferente, esse recurso provavelmente é um fator estratégico e deve ser considerado nas decisões estratégicas (Wheelen & Hunger, 2012).

### **2.3.2.1. Recursos**

Alguns estudos têm tentado descrever as características necessárias nos recursos de forma a garantir uma vantagem competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991). A empresa precisa de recursos para transformar seus fatores de produção indiferenciados em produtos ou serviços, com isso poder realizar suas atividades (Penrose, 2006). Esses recursos da empresa são divididos em ativos tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984). Os recursos tangíveis de uma empresa incluem ativos físicos, ativos financeiros, competências organizacionais (sistema administrativo, cultura organizacional), recursos humanos, competências e os ativos intangíveis incluem a marca, imagem pública, marketing, know-how, entre outros (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney & Clark, 2007). Esses ativos organizados de forma integrada é portfólio de recursos de uma empresa (Prahalad & Hamel, 1990). A Figura 16 mostra a relação entre esses recursos na criação de vantagens competitivas da empresa. Os recursos da

empresa podem ser divididos em três categorias principais, que são as capacidades, ativos e competências.



**Figura 16: A relação entre os recursos, ativos, capacidades e competências.**

**Nota.** Fonte: Adaptado pelo Autor, Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, pp. 79-91, May-June.

Em geral, os recursos são a base para competências (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Fleury & Fleury, 2001; Ruas, 2005). Os recursos são atributos inflexíveis ou flexíveis, de maneira que a empresa pode controlar e influenciar para seu melhor aproveitamento (Barney, 1991), no entanto, em condições de incerteza, complexidade e de conflito são normalmente difíceis de se articular ou modelar (Amit & Schoemaker, 1993). Também se refere a um conjunto de fatores disponíveis para a empresa, que podem ser transferidos ou adquiridos a partir do exterior (Amit & Schoemaker, 1993), e como os ativos específicos, consolidados em uma empresa, que são difíceis, se não impossíveis de se imitar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Outro significado para os recursos de uma empresa é definido como: ativos tangíveis e intangíveis, competências individuais e organizacionais, e elementos específicos de posições no mercado, que estão sob o controle da empresa e que formam a base de vantagens competitivas (Grünig & Kuhn, 2008) e para agregação de valor. Eles podem gerar lucros acima do normal, para a empresa que os controlam, de forma sustentável (Peteraf 1993).

### **2.3.2.2. Capacidades**

A capacidade é composta por tudo o que a empresa está fazendo melhor e mais eficiente do que os rivais e que tem o papel especial no desenvolvimento da empresa (Grant,

1991). Relaciona-se com o uso dos recursos pela empresa, de maneira eficaz, que gere o resultado desejado pela empresa.

O termo capacidade é entendido como um tipo de recurso que confere competências de superiores, podendo ser considerado como instalações físicas de uma empresa, habilidades dos funcionários, as habilidades e conhecimentos dos diversos níveis de gestão da empresa (Madhok, 1997). As capacidades são também as aptidões de uma empresa para implantar seus ativos, tangíveis ou intangíveis, para executar uma tarefa ou uma atividade, ou para melhorar o seu desempenho (Lorenzoni & Lipparini, 1999).

O conceito de capacidade também pode ser encontrado como um conjunto de rotinas de uma atividade específica, que organizadas implica no nível de desempenho alcançado pela determinada atividade ou rotina, a fim de se qualificar como recurso (Helfat & Peteraf, 2003). A capacidade deve ser desenvolvida de forma a se tornar confiável, e ainda, difere-se nas empresas pelo uso dos recursos e das capacidades, bem como pelo resultado gerado nas empresas, seja de forma eficiente ou eficaz (Madhok, 1997; Helfat & Peteraf, 2003).

Outra abordagem é das capacidades dinâmicas, que é a construção, integração, ou a reconfiguração das capacidades operacionais (Teece *et al.* 1997), ou seja, as capacidades dinâmicas podem ser modeladas pela empresa. Capacidades dinâmicas incluem dois tipos de rotinas: aqueles para executar tarefas individuais e aqueles que coordenam as tarefas individuais. A necessidade de coordenar as tarefas implica que a capacidade envolve esforço coordenado por indivíduos- equipes, em outras palavras. Portanto, o ciclo de vida do recurso mostra a evolução de uma capacidade organizacional que reside dentro de uma equipe. (Helfat & Peteraf, 2003)

### **2.3.2.3. Ativos**

Os ativos que uma empresa possui são definidos de várias maneiras. Em sua maioria, os ativos podem ser tangíveis ou intangíveis, que correspondem ao valor econômico que um indivíduo, empresa ou país possui ou controla, com a expectativa de que ele irá proporcionar benefícios futuros, podendo ser: marca, estrutura física, equipamentos, patrimônio, recursos para investimento, entre outros (Wenerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney & Clark, 2007).

A teoria de custos de transação aborda o conceito de ativos como uma despesa de negociação, que podem influenciar a tomada de decisão, ou seja, mais especificamente é

tratado como um investimento para apoiar uma determinada transação (Besanko *et al.* 2012). Um ativo de relacionamento pode assumir quatro formas de especificidades diferentes (Besanko *et al.* 2012): 1) especificidade de localização, são ativos localizados lado a lado para economizar nos custos de transporte e estoques ou tirar vantagem da eficiência de processamento; 2) especificidade de ativo físico, são ativos de propriedade física ou de projeto que são especialmente moldados para uma transação particular; 3) ativos dedicados, são ativos específicos de investimento para satisfazer um comprador particular; e 4) especificidade de ativo humano, são os ativos de capital humano com habilidades, *know-how* e informações mais valiosos dentro de um relacionamento particular do que fora dele.

Um ativo é uma qualidade útil e valiosa, pessoa ou coisa, podendo ser compreendido ainda como uma propriedade específica, como um título de imóvel, uma patente, direitos de imagem, ou seja, uma vantagem de domínio da empresa (Wheelen & Hunger, 2012). Os ativos também são considerados estratégicos, com grande valor para empresa no que se refere a um conjunto de recursos e capacidades desenvolvidas em nível de gestão para estabelecer e proteger a vantagem competitiva da empresa (Amit & Schoemaker, 1993). Os ativos estratégicos são classificados como: ativos de cliente, ativos de canal de distribuição, ativos de insumo, ativos de processo, e ativos de conhecimento do mercado (Verdin & Williamson, 1994).

#### **2.3.2.4. Competências**

O termo competência é largamente utilizado e que significa muitas coisas para diferentes autores. O conceito de competência é geralmente aceito como conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que refletem um alto desempenho nos resultados da empresa (Fleury & Fleury, 2001). Assim, a competência é percebida como estoque de recursos, a disposição da empresa para fazer o melhor uso, sendo que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2000). O destaque para os estudos de competência organizacional surge em 1990 com o artigo de Prahalad e Hamel (1990), que surge a partir da ideia de que as competências proporcionam competitividade empresarial, a necessidade da inserção das habilidades técnicas e administrativas para a sustentabilidade da empresa. Existem pelo menos dois tipos de competências organizacionais (Ruas, 2005): competências seletivas, que são responsáveis pelo grau de diferenciação de uma empresa para outra, dentro de um mercado regional,

nacional ou internacional; e competências básicas, que são responsáveis pela manutenção da empresa no mercado.

Adicionalmente, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), as competências devem ser reinventadas e alteradas para manter o princípio da raridade, não imitação e, então, geração de valor. A competência organizacional é resultante da articulação e mobilização de diferentes capacidades e recursos organizacionais, que em conjunto criam valor para o consumidor e posicionam a empresa um pouco a frente das demais concorrentes, pois apresentam o princípio da raridade, conferindo competências essenciais (*core competence*) às organizações (Prahalad & Hamel, 1990; Fleury & Fleury, 2003).

As competências essenciais conferem às empresas elementos valiosos, raros e de imitação que, devidamente organizadas de forma a explorar, a vantagem competitiva ao negócio da empresa (Barney & Clark, 2007). Nesse sentido, as estratégias de entrada no mercado internacional estão diretamente associadas às competências e recursos da organização. Dizem respeito aos diversos modos que uma firma pode utilizar para atingir adequadamente o mercado internacional. De modo geral, as modalidades de entrada variam em razão do nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional e do nível de complexidade exigido na coordenação das operações. Existem diferentes aspectos abordados pelas diversas correntes de pensamento sobre gestão de competências. A Tabela 9 foi referenciada por agrupar as correntes de pensamento da gestão de competência.

Tabela 9:

**Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão de competências**

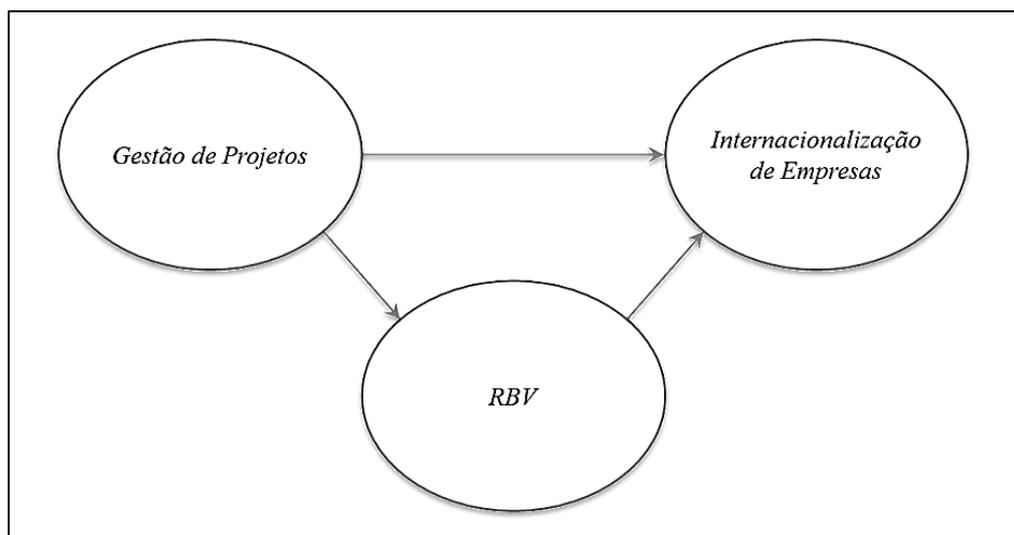
ASPECTOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1995), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
Ação (em oposição a potencial)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos (mobilização)	Boterf (1997)
Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva Dinâmica	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

**Nota.** Fonte: Bitencourt, C. C. (2004, p.54). A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista RAE*, VOL. 44, Nº 1, Jan-Mar, pp.58-69.

A RBV busca entender os fundamentos de uma condição competitiva superior e sustentável, baseada nos recursos que uma empresa dispõe. Explica a superioridade no desempenho das organizações, e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades, que recursos e capacidades no quadro de uma organização particular são vistos como elementos valiosos, raros, imitável e organizável (Barney & Clark, 2007). Prahalad e Hamel (1990) acrescentam que o conjunto de competências e capacidades é a competência central da organização, como um aprendizado coletivo, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia.

#### 2.4. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

O modelo teórico da pesquisa proposto neste estudo sugere a existência de uma relação colaborativa entre o a gestão de projetos com a internacionalização das empresas. A perspectiva do modelo é investigar essa relação do ponto de vista da gestão de projeto ser um recurso estratégico que confere vantagem competitiva sustentável para as empresas que se utilizam dela, sob o olhar das variáveis VRIO da RBV. Com isso nível de maturidade da empresa na execução de seus projetos contribui para o desempenho da internacionalização da empresa. A estrutura do modelo teórico está representada pela Figura 17.



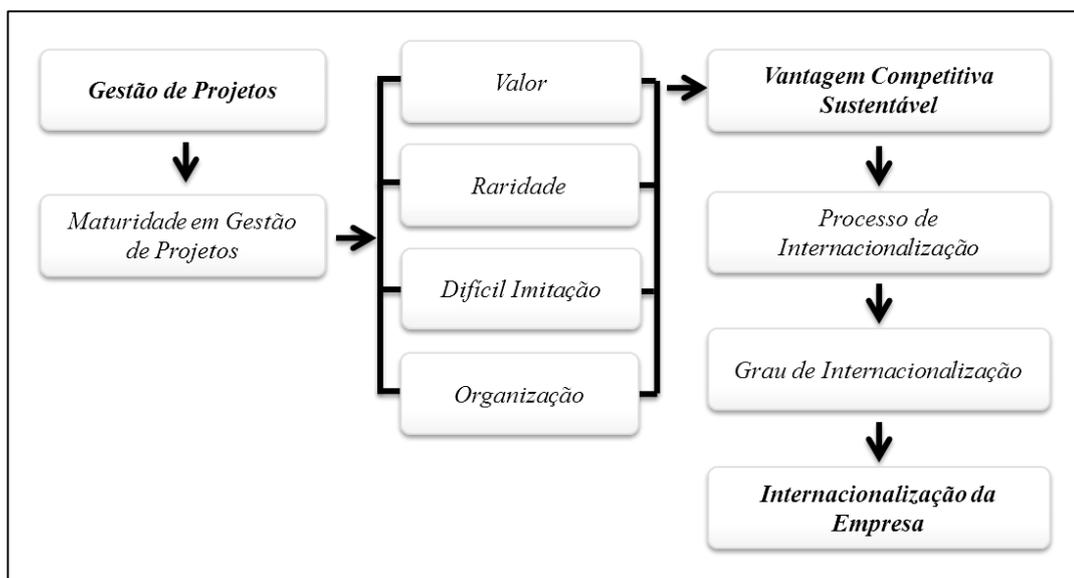
**Figura 17: Modelo Teórico da pesquisa**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 2.4.1. Análise do Modelo Teórico da Pesquisa

Neste estudo sugere-se que o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e o grau de internacionalização de empresas expõem uma conexão. Isso quer dizer que a construção e a escolha da estratégia da organização para avançar no mercado internacional podem ser influenciadas pelos aprendizados e competências desenvolvidas a partir da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Contudo, existem outros fatores influenciadores que interferem no processo e nos resultados da internacionalização.

Estudos evidenciam que algumas características organizacionais influenciam a expansão internacional das empresas em determinadas dimensões, interferindo no grau de internacionalização das empresas (Hymer, 1976; Hitt, Hoskissom & Kim, 1997; Loureiro, 1990; Zahra, Ireland & Hitt, 2000; Barretto & Rocha, 2003), essas características organizacionais são os recursos da empresa, dos quais conferem uma vantagem para empresa, contribuindo para o processo de entrada em mercados específicos (Madhok, 1997; Grant, 2001; Hollensen, 2011). A Figura 18 apresenta a análise do modelo teórico da pesquisa.



**Figura 18: Análise do Modelo Teórico da pesquisa**

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme apresentado na Figura 14, a gestão de projetos será analisada como um recurso estratégico interno da empresa, por meio do VRIO, que conseqüentemente, pode conferir uma vantagem competitiva sustentável para a internacionalização da empresa, com base na RBV. A internacionalização da empresa será analisada com base no processo de

internacionalização (Por quê? Como? Quando? Onde? O que?). As relações comuns entre os temas serão discutidas no item a seguir.

#### **2.4.2. Dimensões Comuns Entre os Temas**

Conforme supracitado neste estudo, o rápido desenvolvimento tecnológico trouxe não só um desenvolvimento amplo e rápido de novos produtos e serviços, mas, devido às novas tecnologias, o desenvolvimento tecnológico também aproximou as fronteiras, em particular na área da ciência da informação, telecomunicações e transporte. Este ambiente impõe a necessidade de ajuste contínuo nas organizações, principalmente, o processo de internacionalização impõe às empresas a necessidade de análise e avaliação de suas orientações estratégicas bem como os modos e formas de funcionamento dos seus projetos e atividades. O modelo organizacional da empresa também está entre as áreas que necessitam de transformação. Pode-se afirmar que as organizações modernas têm de enfrentar a necessidade de melhoria contínua de seu modo ou forma de organização.

O desenvolvimento permanente harmonizado de todos os elementos do modelo de negócio da empresa que pretende atuar internacionalmente pode assegurar a eficiência e eficácia em longo prazo da empresa, no ambiente globalizado. Nesse contexto, diferentes pesquisadores encontraram uma relação positiva entre os recursos da empresa e do processo de internacionalização das empresas, sendo que a RBV da empresa tornou-se uma perspectiva teórica influente na recente pesquisa dos negócios internacionais (Peng, 2001). A capacidade da empresa para mover-se internacionalmente é afetada pelos recursos e capacidades disponíveis (Grant, 1991).

O ambiente empresarial que molda os processos de internacionalização das empresas também afeta as estruturas organizacionais das empresas, e conseqüentemente a gestão dos seus projetos. Essas influências oriundas do ambiente empresarial vão desde as mudanças nas relações comerciais, concorrência, padrões de qualidade, aprendizagem e a recursos (Kerzner, 2006). Com isso, a gestão de projetos é estratégica, e o sucesso empresarial organizacional depende cada vez mais de projetos (Shenhar & Dvir, 2010), tanto para a gestão em mercados domésticos, quanto em mercados internacionais.

Os projetos são frequentemente classificados como (Larson & Gray 2011): (i) doméstico ou nacional, é o projeto executado em seu país de origem, o qual a empresa está

sediada; (ii) no exterior, é o projeto executado em um país estrangeiro para uma empresa nativa; (iii) estrangeiro, é o projeto executado em um país estrangeiro para uma empresa estrangeira; e (iv) global, é o projeto constituído por equipes formadas por profissionais abrangendo vários países, continentes e culturas com o trabalho integrado para toda a empresa.

Segundo a pesquisa, *Economist Intelligence Unit Limited* 2009, o uso das práticas maduras de gerenciamento de projetos em toda a organização ajuda a criar uma cadeia de valor estratégico que dá às empresas uma vantagem sobre seus competidores, em particular nos sectores e mercados de alto risco (Gale & Abreu, 2009). Ainda, segundo a pesquisa que foi realizada com 213 altos executivos globais, 90% deles classificam métodos de gerenciamento de projetos como crítico ou algo muito importante para sua capacidade de entregar projetos bem sucedidos e se manterem competitivos (Gale & Abreu, 2009).

Na sequência, o uso de um método de gerenciamento de projeto estruturado permite que as empresas possam prever e mitigar os riscos, gerenciar melhor os custos e entregar resultados de qualidade que satisfazem os clientes (Kerzner, 2011). Nas organizações de gerenciamento de projetos mais maduros, estes os objetivos do projeto estão diretamente ligadas aos objetivos estratégicos de negócios, dando a essas organizações uma poderosa vantagem competitiva (Gale & Abreu, 2009).

O modelo de internacionalização Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) dá a distinção entre os aspectos do estado e mudança de processo de internacionalização e corrobora com a prática de gestão de projeto analisando o processo de aprendizagem, e como um recurso para o crescimento da empresa. Além disso, o modelo de internacionalização de Uppsala tem sua origem, em certa medida, nos estudos da Teoria de Crescimento da Firma (Penrose, 2006), precursora da base teórica dos estudos da RBV da empresa, conforme apresentado anteriormente na Figura 2. A Teoria de Crescimento da Firma fornece uma explicação lógica para as ligações causais entre recursos, capacidades e vantagem competitiva, o que contribui para uma teoria baseada em recursos de vantagem competitiva (Penrose, 2006). São três argumentos-chave sobre esses vínculos, os recursos da empresa, as oportunidades produtivas e crescimento rentável das empresas (Penrose, 2006).

O estado de mudança é outro aspecto abordado no processo de internacionalização de empresas, com a decisão de comprometimento com o mercado e nas mudanças das atividades atuais da empresa (Johanson & Vahlne, 1977); na gestão de projetos, com alterações na execução da estratégia empresarial, nos processos de gestão e nas competências do indivíduo, equipe e organização (Rabechini & Pessoa, 2003); e na visão baseada em

recursos, onde o recurso é um ativo facilitador de mudanças no desempenho empresarial para alcançar a vantagem competitiva sustentável, vistos como elementos valiosos, raros, imitáveis e organizáveis (Barney, 2001; Barney & Clark, 2007).

Com isso, argumenta-se que a gestão de projetos cria vantagem competitiva para a empresa que a executa (Shenhar, 2004) e desenvolve processos de aprendizagem (Ibert, 2004), por meio do uso de modelos de maturidade, o que melhora as competências em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011; Kerzner, 2006). Por todos esses aspectos apresentados, o estudo irá investigar as relações entre a gestão de projetos com o processo de internacionalização de empresas, sob as percepções da RBV.

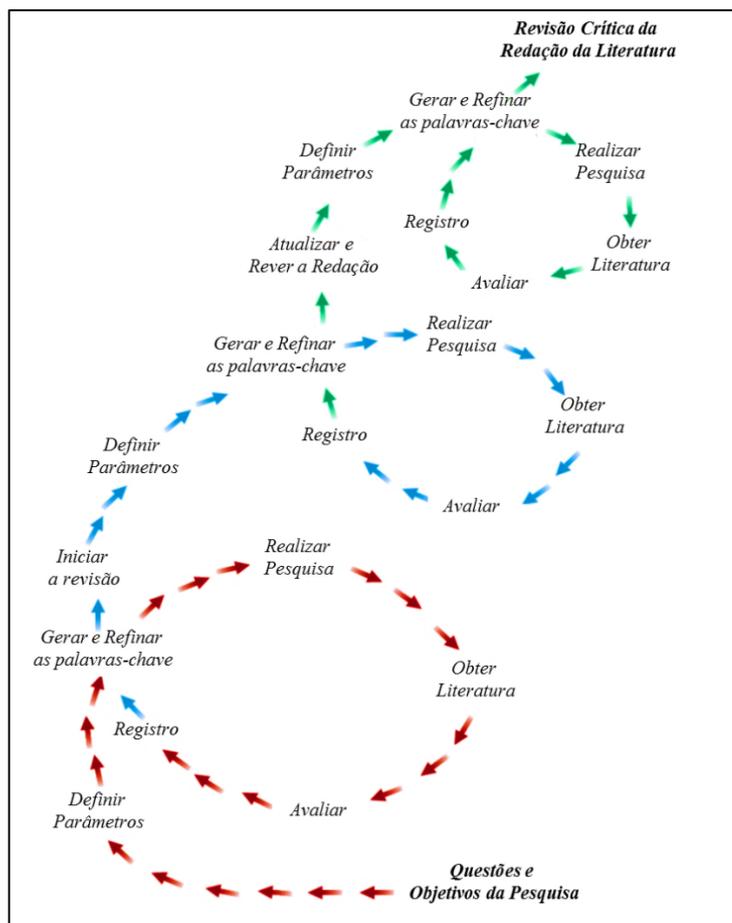
### 3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O objetivo da ciência é explicar os fenômenos de forma objetiva (Martins & Theóphilo, 2009). O termo metodologia refere-se à teoria de como a pesquisa deve ser realizada (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Neste capítulo, o objetivo será expor os elementos e os meios metodológicos que foram utilizados neste estudo para responder à questão de pesquisa, o que inclui: o delineamento e o tipo da pesquisa, a unidade de análise e por fim, os procedimentos para coleta dos dados e análise dos dados.

A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de todo caminho desenvolvido no método do trabalho de pesquisa (Gil, 2008). A pesquisa é tida como algo em que as pessoas se comprometem em fazer, a fim de descobrir e investigar o funcionamento das coisas de uma forma sistemática, aumentando assim o seu conhecimento (Saunders *et al.*, 2009). Como parte disso, a pesquisa busca envolver uma explicação sobre os métodos utilizados para o levantamento dos dados, vai argumentar por que os resultados obtidos são significativos, e irá explicar quaisquer limitações que estão associados aos resultados (Martins & Theóphilo, 2009; Saunders *et al.*, 2009).

Os resultados obtidos com a pesquisa científica podem sugerir uma multiplicidade de possíveis efeitos para pesquisa, por esse motivo é necessário ter um tema, uma proposta clara para o estudo, ou seja, com uma resposta para uma pergunta (Gil, 2008; Martins & Theóphilo, 2009; Saunders *et al.*, 2009). Nesse aspecto, o problema de pesquisa deve obedecer alguns critérios (Gil, 2008), sendo: (a) claro e preciso, sem gerar ambiguidades ou dúvidas; (b) empírico, ou seja, observável da forma como é com técnicas e métodos; (c) delimitado, ou seja, limitando o assunto pesquisado; e (d) com possibilidade de solução, dentro de critérios metodológicos e de cientificidade.

A utilização dos critérios mencionados acima forneceram condições para que o estudo tivesse foco e objetividade no processo de revisão da literatura. A revisão da literatura é difícil e demorada, particularmente por dois processos, que são: fazer julgamentos quanto ao valor de cada literatura pesquisada, e organizar as descobertas e ideias que serão de valor para revisão (Saunders *et al.*, 2009). O processo da revisão da literatura está expresso na Figura 19.



**Figura 19: O Processo de Revisão da Literatura**

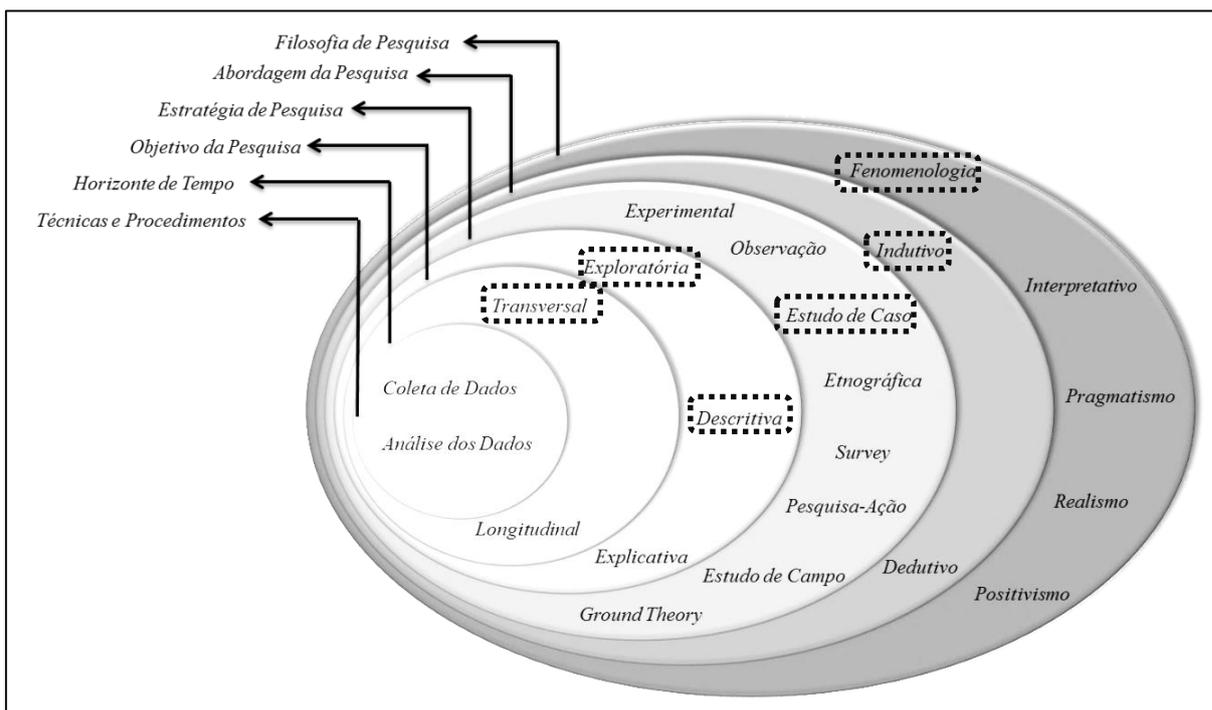
**Nota.** Fonte: Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009, p.138). *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow, United Kingdom: FT Prentice Hall.

Existem duas principais razões para se realizar a revisão da literatura, sendo a primeira, a realização da pesquisa preliminar que ajuda a refinar as ideias da investigação, e a segunda é realizar a revisão crítica da literatura, importante para avaliar se o estudo está adequado (Saunders *et al.*, 2009). A avaliação da pesquisa pode ser feita utilizando os critérios (Martins & Theóphilo, 2009): (i) sintetização e a busca por explicações seguras do conhecimento que constitui o objetivo da pesquisa (ii) o avanço da ciência em relação à explicação do fenômeno; (iii) necessidade de teorias abrangentes que dão sentido as proposições; (iv) capacidade de descrição, explicação e predição; (v) consistência lógica; (vi) perspectivas; (vii) fertilidade lógica; (viii) parcimônia. Ainda como critério pode-se considerar o estado atual do conhecimento sobre o assunto, suas limitações e como sua investigação se encaixa no contexto da pesquisa (Gill, 2008).

Com isso, verifica-se a importância da revisão bibliográfica na pesquisa, uma vez que ela dará suporte e a fundamentação teórica necessária ao estudo, ou seja, uma plataforma

teórica da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009), e seu objetivo específico dependerá da abordagem que será aplicada metodologicamente para investigação (Saunders *et al.*, 2009).

A Figura 20 apresenta a estrutura metodológica adotada neste estudo, a filosofia da pesquisa, sua abordagem, estratégia, técnicas e procedimentos de coleta e análise dos dados, que são o centro da pesquisa (Saunders *et al.*, 2009). O delineamento da pesquisa, as técnicas e procedimentos de coleta e análise dos dados serão discutidos no item a seguir.



**Figura 20: Estrutura Metodológica da Pesquisa**

**Nota.** Fonte: Adaptado pelo Autor, Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009, p.108). Research Methods for Business Students. 5th ed. Harlow, United Kingdom: FT Prentice Hall.

### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de investigação da filosofia fenomenológica (Martins & Theóphilo, 2009), buscando entender o fenômeno proposto, que é a relação entre gestão de projetos e a internacionalização de empresas. Foi uma pesquisa qualitativa, de abordagem indutiva. A abordagem indutiva realiza-se em três etapas: observação do fenômeno, descoberta da relação entre eles e generalização (Lakatos & Marconi, 1991; Gil, 1999).

A estratégia metodológica adotada foi de estudo de caso. O estudo de caso é “uma estratégia utilizada para fazer a pesquisa que envolve uma investigação empírica, de um

fenômeno contemporâneo particular, dentro de seu contexto de vida real, utilizando múltiplas fontes de evidências”. (Robson, 2002 p.178). Além disso, o estudo de caso é “profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2008 p.54). O estudo de caso pode estabelecer uma causa e efeito, sendo um dos seus pontos fortes é a observação dos efeitos em contextos reais, reconhecendo que o contexto é um poderoso determinante de ambas as causas e efeitos (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

A adoção do método de estudo de caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais (Yin, 2010), sendo frequentemente utilizada para realizar estudos no campo da administração de empresas (Saunders *et al.*, 2009). A escolha pelo estudo de caso foi adotada por se tratar de uma investigação empírica, na qual um “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2010 p.13). Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a partir da formulação de problemas não visa verificar teorias, mas sim obter maior familiaridade com as mesmas, objetivando respostas às questões formuladas, com vistas a torná-las explícitas (Gil, 1999; Cohen *et al.*, 2007).

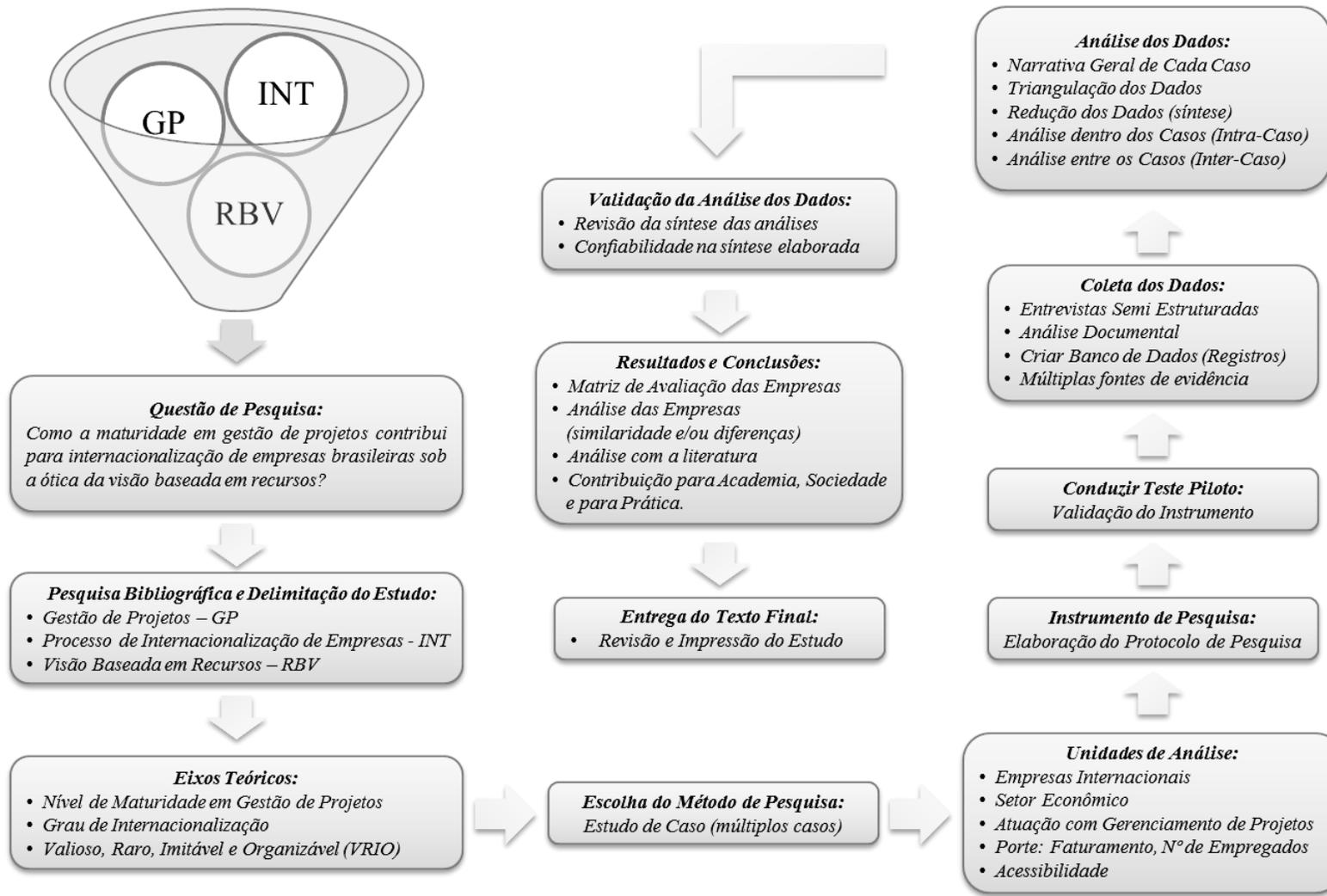
A formulação da pergunta da pesquisa obriga, inevitavelmente, a escolha do propósito da pesquisa, exigindo a classificação quanto aos objetivos gerais, podendo ser um estudo exploratório, descritivo ou explicativo (Robson, 2002; Gil, 2008; Saunders *et al.*, 2009). A proposta para este estudo foi a realização da pesquisa descritivo-exploratória, pois foram exploradas e relatadas as evidências do comportamento das empresas selecionadas explorando a contribuição da maturidade na gestão dos projetos para internacionalização das empresas sob a ótica do RBV, sem interferência do pesquisador. Na pesquisa descritiva realiza-se a observação, o registro e o relato da interpretação dos fatos e do perfil exato do fenômeno, sem a interferência do pesquisador, podendo utilizar de técnicas padronizadas de coleta de dados, (Gil, 2008). A pesquisa descritiva pode ser a precursora ou uma extensão de um trabalho de investigação exploratório (Saunders *et al.*, 2009). Nesse caso, é necessário ter uma visão clara dos fenômenos sobre os quais se deseja coletar dados antes da coleta (Saunders *et al.*, 2009). Na pesquisa exploratória o objetivo é familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, a fim de explicá-lo (Gil, 2008).

Existem três tipos de estudos de caso: estudos de caso único ou múltiplo, que pode ser exploratório, descritivo ou explicativo (Yin, 2010). Este estudo empregou uma abordagem de estudo de múltiplos casos, que é descritivo e ao mesmo tempo exploratório, ou seja,

apresenta uma descrição de um fenômeno dentro do seu contexto, explorando suas evidências. Uma abordagem de estudo de múltiplos casos pode ser utilizada quando os resultados obtidos a partir de um caso possam ser confirmados em outros casos (Yin, 2010). O uso de múltiplos casos é um meio poderoso de desenvolver achados teóricos, pois permitem reprodução e a extensão entre casos individuais; ou seja, casos individuais podem ser usados para confirmar a independência das proposições específicas que ajudarão a perceber padrões mais facilmente e para eliminar associações casuais, permitindo desenhar um quadro-teórico mais completo (Eisenhardt, 1991).

O método escolhido adequa-se a situações em que o fenômeno é pouco conhecido para o objeto do estudo, sendo particularmente verdadeiro para os estudos das relações entre a gestão de projetos e a internacionalização de empresas. Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida analisando múltiplos casos, considerando três casos selecionados, combinando diversas técnicas de coleta de dados e sua triangulação para que o estudo consiga maior compreensão das relações dentro do fenômeno (Eisenhardt, 1989). Há autores que argumentam como regra geral, uma quantidade de 4 a 10 casos parece ser suficiente para uma análise de múltiplos casos (Eisenhardt, 1989), contudo, existem autores que consideram suficientes para aumentar a validade externa da pesquisa, o uso de pelo menos três ou quatro casos (Yin, 2010). Por essa razão a literatura propõe que casos múltiplos são mais convincentes e permitem maiores generalizações.

De forma a facilitar o planejamento da execução do estudo, os meios técnicos, a estruturação e sua compreensão mais ampla, foi elaborado o delineamento metodológico da pesquisa, expresso na Figura 21.



**Figura 21: Diagramação do Delineamento Metodológico.**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão da literatura.

O delineamento da pesquisa estabeleceu algumas etapas que foram seguidas para realização do estudo (Robson, 2002; Gil, 2008; Cohen *et al.*, 2007; Martins & Theóphilo, 2009). O diagrama do delineamento proposto teve seu início com o planejamento do estudo pela questão de pesquisa. Em seguida definiram-se os eixos teóricos do estudo, seus objetivos e escolha do método (estudo de múltiplos casos). Depois, definiu-se a unidade de análise, com os critérios para seleção dos casos de estudo, o número de casos, bem como a delimitação de quando e onde ele será observado.

Após o encerramento das etapas de planejamento, com a definição do instrumento de pesquisa, foram definidos os procedimentos de coleta de dados (questionário, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e outras fontes de evidências). Essas escolhas resultaram na elaboração do protocolo de pesquisa, com as variáveis a serem pesquisadas. Conduziu-se a um pré-teste para validação do instrumento de pesquisa, o qual será discutido nos procedimentos de coleta de dados.

Na etapa de análise dos dados, iniciou-se pela narrativa geral dos dados coletados, triangulação com as diversas fontes de evidências (relatórios, balanços, publicações, *websites* e outros documentos), realizou-se as análises intra-caso e inter-caso, passando para uma síntese geral dos dados gerados dentro da lógica da pesquisa. Terminada a fase de análise dos dados, foi procedida a reflexão sobre os resultados obtidos, pela matriz da avaliação das empresas, comparação dos dados obtidos, análise da literatura e as contribuições dos resultados pela conclusão da análise. Essa etapa concentrou-se em responder a questão de pesquisa formulada.

Finalizadas as etapas de planejamento e execução da pesquisa de campo, iniciou-se a revisão final do texto final. O texto final representa a proposta do estudo, os eixos teóricos e as limitações, os objetivos da pesquisa, o referencial teórico que orientou o estudo, a metodologia utilizada que norteou a coleta e análise dos dados, bem como os resultados obtidos com a pesquisa.

### 3.2. UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é o elemento mais básico de uma pesquisa científica (Robson, 2002; Gil, 2008; Yin, 2010), desse modo, é a principal entidade que está a ser analisada num estudo. A unidade de análise “é o conjunto de objetos em que uma pesquisa científica está

focada.” (Cohen *et al.*, 2007 p.407), ou seja, é o sujeito, “o que” ou “quem”, indivíduos, organizações ou eventos, do estudo que se pode generalizar (Yin, 2010).

A decisão sobre o que será a unidade é dependente da natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados (Cohen *et al.*, 2007), uma vez que são, essencialmente, sujeitos a serem examinados, a fim de criar descrições sumárias deles, explicar diferenças e semelhanças entre eles (Cohen *et al.*, 2007; Saunders *et al.*, 2009; Yin, 2010). A questão-chave na seleção e tomada de decisões sobre unidade apropriada de análise é decidir qual unidade será capaz de dizer algo sobre a questão de pesquisa no final do estudo (Robson, 2002; Yin, 2010).

Assim, por se tratar de um estudo de múltiplos casos, o critério adotado para seleção dos casos foi a de comparação e a de replicação (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Desse modo, definiram-se como unidade de análise do estudo empresas de origem brasileira, enquadradas como grandes empresas internacionais líderes em seus segmentos de atuação. A amostra foi escolhida de forma intencional e por conveniência, seguindo os critérios e referências que garantissem a qualidade na investigação com validade, generalização e credibilidade (Yin, 2010). Foram estudadas três empresas, sendo: a primeira do setor de atacado, no segmento do agronegócio; a segunda do setor de bens de capital, no segmento de máquinas e equipamentos; e a terceira no setor de bens de consumo, no segmento de alimentos.

Para a seleção das empresas, foram considerados os critérios: a) ter origem brasileira, mesmo que controlada por grupos internacionais; a) ter o porte de grande empresa; b) cada empresa deve atuar em segmentos diferentes; c) possuir regularidade nos negócios internacionais por pelo menos 3 anos ou mais; d) fazer uso da gestão de projetos; e) o pesquisador deve ter acesso aos entrevistados; e f) o pesquisador deve ter acesso a documentos da empresa. Para o critério de seleção do porte das empresas foi utilizada a classificação do BNDES, Tabela 10.

Tabela 10:

**Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES.**

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

**Nota.** Fonte: BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, (2011). Circular nº 11/2010. Rio de Janeiro, 06 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, (2011). Circular nº 11/2010. Rio de Janeiro, 06 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>

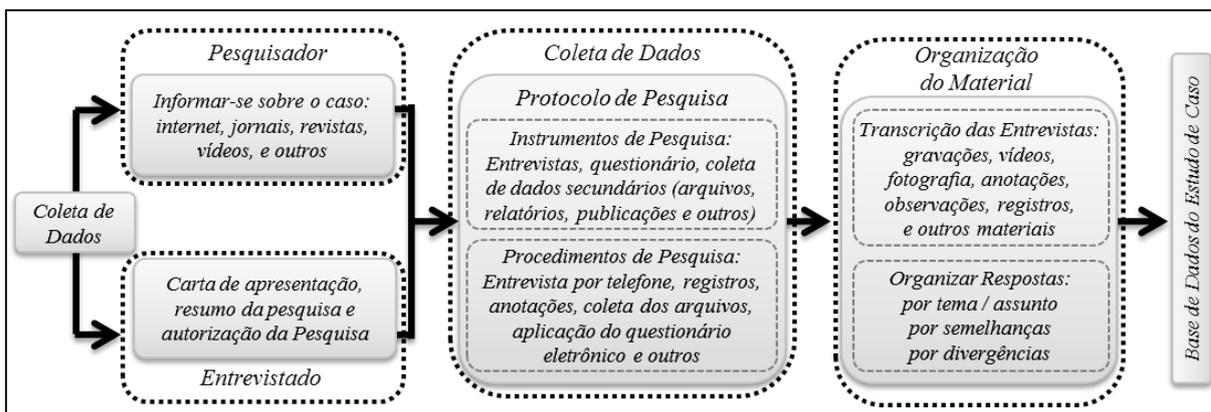
Como instrumento de confirmação da atuação internacional das empresas selecionadas, utilizou-se a base de dados das empresas exportadoras e importadoras do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, por meio do Departamento de Estatísticas de Comércio Exterior – DEAEEX. A base de dados acessada foi do ano de 2013, com dados já consolidados em formato de arquivo do Microsoft Excel (formato de arquivo de planilha – XLS). Foram dois arquivos com o cadastro das empresas organizado por faixa de valor: 1) empresas brasileiras exportadoras (MDIC, 2014c); e 2) empresas brasileiras importadoras (MDIC, 2014d).

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Conforme já mencionado anteriormente, para responder a questão de pesquisa, o estudo utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de múltiplos casos. A coleta dos dados foi realizada em duas etapas: a primeira constitui no questionário eletrônico, para levantar os dados relacionados ao eixo teórico de projetos, e a segunda, numa entrevista para levantar os dados relacionados a internacionalização e a RBV. Essa estratégia de realizar o questionário eletrônico objetiva obter um maior número de respondentes no eixo da gestão de projetos e também dar maior velocidade ao levantamento dos dados.

O estudo procurou diferentes tipos de evidências, a fim de responder a questão específica da pesquisa, buscando a compreensão da dinâmica existente entre os eixos teóricos apresentados dentro de configurações individuais (Eisenhardt, 1989), podendo incorporar dados qualitativos e/ou quantitativos (Yin, 2010). A utilização de múltiplas fontes de evidências e a triangulação dos dados é um critério que aumenta a credibilidade e a confiabilidade dos resultados produzidos (Yin, 2010). Geralmente são usados diversos procedimentos de coleta de dados, que podem incluir a observação, observação participante, pesquisa documental, a etnografia, entrevistas, grupos focais, painel, questionários, pré-teste, entre outras (Martins & Theóphilo, 2009).

O objetivo na coleta de dados é levantar evidências sistematizadas para pesquisa, em busca de um amplo conjunto de elementos que olha tanto para a convergência dos dados como sua divergência (Cohen *et al.*, 2007; Saunders *et al.*, 2009; Yin, 2010). A Figura 22 apresenta a visão geral do processo de investigação realizada no estudo, uma vez que os casos foram selecionados.



**Figura 22: Procedimentos realizados para coleta de dados – processo de investigação.**

**Nota.** Fonte: Adaptado pelo Autor, Branski, R. M., Franco, R. A. C. & Lima Júnior, O. F. (2010, p.7). Metodologia de estudo de casos aplicado à logística. Anais: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010, Salvador.

Este estudo utilizou-se de roteiro de entrevistas, do questionário eletrônico, da análise documental, e do uso de um roteiro para análise do estudo de caso. Foram considerados como dados primários: as respostas das entrevistas e dos questionários, e como dados secundários: arquivos digitais (revistas, relatórios, *releases*, documentos de consulta pública), balanços (balanço contábil, relatório financeiro e relatório de vendas), relatórios (relatórios integrados de gestão, relatórios de GRI e relatórios de consulta pública), e publicações diversas (biografias). Os dados primários são os dados colhidos diretamente na fonte, e os dados secundários são aqueles já coletados e organizados em arquivo (Martins & Theóphilo, 2009).

A técnica de entrevistas é um método de pesquisa prontamente aceito pela maioria dos participantes, devido à sua familiaridade com a técnica e também porque muitas vezes os ajuda a esclarecer o seu pensamento sobre um determinado tópico (Cohen *et al.*, 2007), no entanto, o mesmo autor argumenta como desvantagem da técnica de entrevista como o volume de dados coletados e a demora em analisar as transcrições.

Assim elaborou-se um roteiro de entrevista, disponível no ANEXO I deste estudo, previstos nos protocolos de pesquisas, com a indicação de procedimentos e regras gerais para sua condução, e também da origem das fontes de informação. O protocolo de pesquisa serviu como instrumento de controle para condução de um estudo de caso. Foi realizado um pré-teste no ambiente *on-line*, com objetivo de verificar se os procedimentos de aplicação dos questionários eletrônicos eram exequíveis, visando seu aprimoramento e para verificar a qualidade dos dados obtidos e se eles contribuem para o atendimento dos objetivos da pesquisa. O pré-teste aconteceu junto a profissionais da área de gestão de projetos e da área internacional de uma instituição de desenvolvimento. Verificou-se que o tempo médio de

respostas dos questionários eletrônicos para etapa de investigação da maturidade na gestão de projetos era de 10 min, e na etapa de internacionalização era de 20 minutos. Nessa etapa, verificou-se a necessidade de ajustes no questionário de investigação da maturidade na gestão de projetos nas especificações das pontuações para cada resposta, podendo gerar interpretação errônea das respostas, assim foi realizada a correção nas pontuações no questionário eletrônico.

Para que tivesse início o processo de coleta de dados, o pesquisador iniciou o contato com as empresas selecionadas, por meio dos profissionais da área internacional, o qual o pesquisador possui acesso, expondo um breve resumo da pesquisa e enviando a carta de apresentação da pesquisa. Estes profissionais por sua vez intermediaram a aprovação da pesquisa junto à direção da empresa, o que permitiu a realização da mesma.

O questionário eletrônico foi disponibilizado aos profissionais das empresas selecionadas em página na internet, utilizando a ferramenta do *GoogleForms* para que os respondentes tenham acesso remoto e os preencham. Esses profissionais são de diferentes áreas de negócios dentro das empresas. A ferramenta do *GoogleForms* mostrou-se bastante eficaz para o propósito do estudo, sem custo e de fácil manuseio. O convite para preenchimento do questionário eletrônico se deu por *e-mail* e por contato telefônico.

As entrevistas foram conduzidas por telefone em horário marcado com o respondente. Participaram dessa etapa, profissionais da alta direção, com intuito de obter as informações mais relevantes para o estudo. Os instrumentos de coleta de dados serão detalhados a seguir no trabalho.

Destaca-se que o nome das empresas será mantido em sigilo, respeitando o direito concedido a elas no momento do aceite em participar da pesquisa, sendo de interesse para o estudo os dados fornecidos por elas. Assim os três casos serão tratados como Empresa Alpha, Empresa Beta e Empresa Zeta durante todo trabalho.

### **3.3.1. Protocolo do Estudo de Caso**

O protocolo do estudo de caso tem o objetivo de orientar o pesquisador durante o processo de levantamento das informações necessárias para responder a questão de pesquisa (Saunders *et al.*, 2009), ou seja, contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas pelo pesquisador (Yin, 2010). Além disso, estruturar o protocolo do estudo de caso

reforça a pesquisa, aumenta a confiabilidade dos resultados e neutraliza a possibilidade de haver críticas à pesquisa, como (Yin, 2010): (a) a falta do rigor científico; (b) a influência do pesquisados durante a análise por falsas evidências ou visões viesadas; (c) fornece pouca base científica para generalizações; e (d) são muito extensos e demandam muito tempo para serem concluídos. Assim, este estudo considerou algumas características para sua realização (Cohen *et al.*, 2007): (a) descrever informações relevantes para a análise do caso; (b) fornecer uma narrativa cronológica dos eventos relevantes de cada caso; (c) concentrar em compreender e destacar os eventos específicos e relevantes para o caso; (d) envolver integralmente com o caso; e (e) retratar com riqueza o caso, por escrito. O protocolo do estudo de caso deste trabalho considerou 4 etapas para sua realização que estão detalhados na Tabela 11.

Tabela 11:  
**Etapas do Protocolo do Estudo de Caso.**

ETAPAS DA PESQUISA	ATIVIDADE
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar o acesso ao caso</li> <li>• Negociar o acesso às pessoas</li> <li>• Negociar a posse dos dados</li> <li>• Negociar a liberação dos dados</li> <li>• Estabelecer um cronograma de entrevistas</li> </ul>
Realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de coleta de dados</li> <li>• Uso de fontes primárias e secundárias</li> <li>• Buscar fontes de evidências</li> <li>• Organizar uma cadeia de evidências</li> <li>• Oportunidades para verificar os dados</li> </ul>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de dados</li> <li>• Sigilo dos nomes das empresas</li> <li>• Selecionar as evidências</li> <li>• Triangulação</li> <li>• Equilibrar a generalização</li> <li>• Escrever o relatório</li> </ul>
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de replicação</li> <li>• Contribuições da pesquisa para academia</li> <li>• Contribuições da pesquisa para aplicação prática</li> <li>• Sugestões de melhoria da pesquisa</li> </ul>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Referencial Teórico.

É importante destacar que este trabalho considerou para realização do processo de estudo de múltiplos casos as etapas e atividades descritas na Tabela 12, com o detalhamento dos procedimentos e das etapas.

Tabela 12:  
**Processo de estudo de múltiplos casos.**

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
<b>Começando</b>	Definição da pergunta de pesquisa.	Dá foco para os esforços.
	Constructos possíveis a priori.	Provê uma melhor base para o tratamento de constructos.
	Sem teoria e sem hipóteses	Mantém a flexibilidade teórica.
<b>Seleção dos Casos</b>	Especificação da população.	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa.
	Amostragem teórica, não aleatória.	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis ex.: casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados preenchendo categorias conceituais.
<b>Preparando Instrumentos e Protocolos</b>	Múltiplos métodos de coleta de dados.	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências.
	Dados qualitativos e quantitativos (se houver) combinados.	Perspectiva sinérgica das evidências.
	Investigadores múltiplos.	Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento.
<b>Entrando no campo de coleta de dados</b>	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo.	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados.
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível.	Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso.
<b>Analisando os dados</b>	Análise intra-caso (ou intra-caso).	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria.
	Análise inter-caso (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes.	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas.
<b>Moldando hipóteses (ou possibilidades de explicação)</b>	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos.	Confirma, estende e ajusta os conhecimentos gerados.
	Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas.	Constrói a validade interna.

**Nota.** Fonte: Adaptado pelo Autor, Eisenhardt, K. M. (1989, p.533). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

### 3.3.2. Instrumentos de Coleta de Dados

O modelo teórico proposto na pesquisa, Figura 13, indica a investigação da relação de dois eixos teóricos para coleta de três evidências: de um lado a gestão de projetos, do outro lado à internacionalização, e por fim, suas características sob a ótica da RBV-VRIO.

Assim, buscou-se na literatura, conhecer os diversos temas relacionados na pesquisa:

a) os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos; b) teorias de internacionalização

de empresas; e c) as características dos recursos, com base na visão baseada em recursos para alcance da vantagem competitiva. Com isso, foram considerados para definição dos procedimentos de coleta de dados, alguns protocolos de pesquisa já testados e validados, garantindo maior confiabilidade nos dados a serem levantados (Martins & Theóphilo, 2009), e outros desenvolvidos pelo Autor com base no referencial teórico.

Os procedimentos de coleta de dados deste estudo foram:

a) Para a coleta de dados da gestão de projetos, optou-se por utilizar um questionário já testado para avaliar o nível 2 (Processos Comuns) da maturidade em gestão de projetos (Bouer & Carvalho, 2005), seguindo o modelo de maturidade KPMMM (Kerzner, 2006), por estar alinhado ao PMBOK e considerar as fases do ciclo de vida da gestão de projetos. O questionário possui vinte questões com uma escala de sete níveis, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Esse protocolo (APÊNDICE A) foi aplicado junto a gerentes de projetos e gerentes de área por meio eletrônico, disponibilizado aos profissionais das empresas por meio do envio de um *e-mail* contendo as orientações gerais da pesquisa e o *link* de acesso para seu preenchimento. Foram tabulados 15 questionários ao final dessa etapa, sendo 4 respondentes da Empresa Alpha, 6 respondentes da Empresa Beta, e 5 respondentes da Empresa Zeta, todos eles em função de chefia e liderança da área.

b) Para coleta de dados do processo de internacionalização da empresa, inicialmente pensou-se em realizar um roteiro de entrevista, no entanto verificou-se que o tempo disponível pelos executivos para participar do estudo era de 30 a 40 minutos. A partir de então, elaborou-se uma nova estratégia para coleta desses dados, transformando a entrevista em questionário semiestruturado (ANEXO I), baseado no Modelo incremental de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), alinhando ainda as motivações estratégicas para internacionalização da empresa (Ferdows, 1997; Andersen, 1993; Lientz & Rea, 2003; Hitt *et al.*, 2011). Foram utilizados relatórios de gestão e balanços, de forma complementar a coleta de dados para esse tema, conforme mencionado anteriormente.

Esse protocolo foi aplicado junto ao executivo da área de expansão dos negócios e da área internacional da empresa. Na Empresa Alpha participou diretor da área internacional, de nacionalidade brasileira, o qual possui mais de 26 anos de empresa, tendo passado por diversas áreas e funções adquirindo conhecimento sobre a empresa. Na Empresa Beta participou gerente de desenvolvimento de negócios, de nacionalidade brasileira, subordinado a diretoria internacional da empresa, o qual possui 12 anos de empresa, com experiência em projetos globais. Na Empresa Zeta – Diretor da América Latina, de nacionalidade argentina, com 9 anos de empresa e 3 anos como diretor. Destaca-se que no caso da Empresa Zeta, essa

etapa foi realizada por formulário eletrônico, disponibilizado em ambiente *on-line* do *GoogleForms*, cujo *link* foi enviado por *e-mail*. Esse procedimento foi necessário em função de disponibilidade de agenda e tempo para levantamento dos dados junto ao respondente.

c) Para coleta de dados das contribuições das características da gestão madura de projetos para internacionalização das empresas, foi utilizado um protocolo de entrevista (ANEXO II), com questões estruturadas, elaborado pelo autor com base no referencial teórico. O roteiro considerou algumas características de maturidade para o sucesso na gestão de projetos (Lopes, 2009, p.55) avaliando o grau de contribuição para internacionalização da empresa. Para cada relação de contribuição e de não contribuição o participante justifica sua resposta. Ainda no mesmo roteiro era dada a opção do participante em mencionar novas características de gestão de projetos que não foram abordadas. O protocolo foi disponibilizado por *e-mail* ao participante para conhecimento do seu conteúdo e preparo. A aplicação foi realizada por telefone em horário marcado junto ao participante. Esse protocolo foi aplicado junto ao executivo da área de expansão dos negócios e da área internacional da empresa, conforme descrito anteriormente.

d) Para coleta de dados para avaliação da gestão de projetos como recursos estratégicos para empresa, foi utilizado um protocolo de entrevista (ANEXO III), elaborado pelo Autor baseado na análise das características de sucesso em projetos (Lopes, 2009, p.55) sob as dimensões da visão baseada em recursos para alcance da vantagem competitiva sustentável (Barney & Clark, 2007). Em função da falta de conhecimento dos respondentes sobre o assunto, o protocolo dessa etapa foi disponibilizado por *e-mail* ao participante para conhecimento prévio do seu conteúdo e preparo. Após isso, a aplicação foi realizada por telefone em horário marcado junto ao participante. Esse protocolo foi aplicado junto ao executivo da área de expansão dos negócios e da área internacional da empresa, conforme descrito anteriormente.

e) Para coleta de dados do grau de internacionalização da empresa foi utilizado um protocolo (ANEXO IV) para obter os dados da empresa para o cálculo do índice de transnacionalidade no exterior, desenvolvido pela UNCTAD e utilizado no Brasil pela Fundação Dom Cabral, para elaboração do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Esse protocolo foi elaborado para auxiliar o pesquisador na coleta desses dados, uma vez que eles estão disponíveis nos dados secundários disponibilizados pelas empresas, como os relatórios de gestão, balanços, publicações e *websites*, conforme mencionado anteriormente.

Estima-se que o tempo para realização de todos os protocolos tenha sido de cerca de 2 horas por empresa, considerando o tempo de realização da etapa *on-line* (múltiplos

respondentes) e a etapa presencial (entrevista com único respondente), e para as anotações dos comentários e observações mais vinte minutos. Foram utilizadas ainda diversas fontes de evidências para uma triangulação dos dados, sendo: (i) Na Empresa Alha, utilizados relatório de gestão, relatório da fundação da empresa, relatório de sustentabilidade, relatório do projeto de expansão, relatório financeiro com volume de negócios, revistas, *releases* e *website*; (ii) Na Empresa Beta, utilizados relatório integrado de gestão, livro dos 50 anos da empresa, balanço financeiro, relatório de dados cadastrais das empresas do grupo, revistas, *releases* e *websites*; e (iii) Na Empresa Zeta, utilizados relatórios de gestão, relatório GRI, relatório financeiro, revistas, *releases* e *websites*. Os recursos necessários para realização da coleta de dados foram: bloco de anotações, caneta esferográfica ou lápis, notebook e tablet. A intenção foi de acessar o maior número de gerentes de projetos em cada empresa, e pelo menos um respondente da alta administração para aplicação dos questionários e realização das entrevistas.

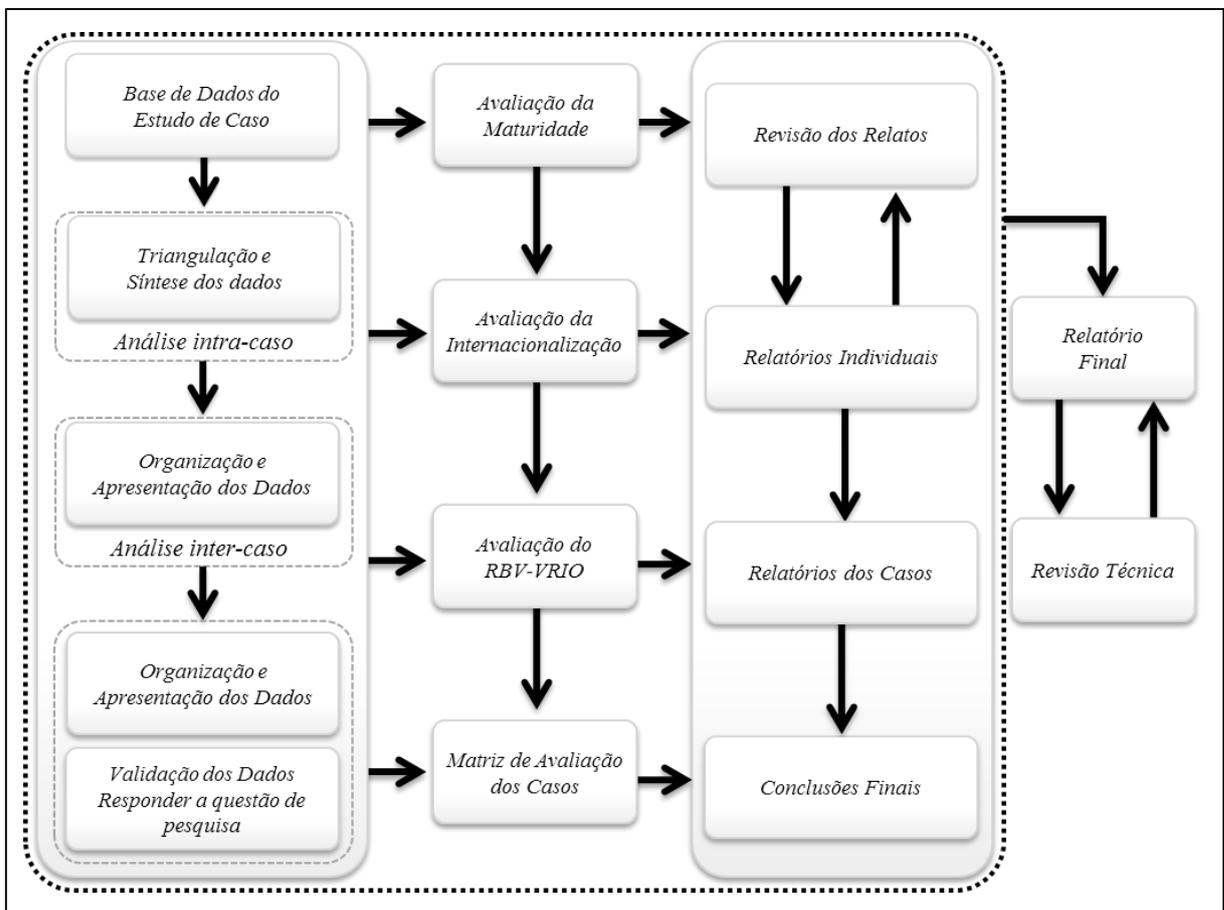
É importante destacar que além dos instrumentos de pesquisa desenvolvidos para coleta dos dados deste estudo, foram consultadas e levantadas informações junto a instituições de apoio e fomento as exportações nacionais, assim como relatórios do comportamento da economia mundial no período de análise das empresas, com base em relatórios de instituições internacionais. Justificam-se a escolha dessas evidências para analisar a o cenário econômico no período em que a empresa tomava a decisão expandir suas fronteiras. Conforme a Figura 18, o material produzido foi organizado, com a transcrição das anotações, sistematizados por tema e assunto, por semelhanças e divergências. Ao final os dados foram compilados em arquivo eletrônico de texto e planilhas eletrônicas para a análise posterior dos dados.

#### 3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Alguns autores argumentam que nos estudos de pesquisa qualitativa, a coleta e a análise de dados são processos simultâneos e contínuos (Cohen *et al.*, 2007). Há uma necessidade de criar ligações claras entre a teoria e os dados coletados, entre a análise de dados com a teoria, sendo um processo iterativo. Um risco inerente a esse processo é que conclusões prematuras podem ser empregadas, pois o pesquisador possa, indevidamente, ser influenciado por dados incomuns ou interessantes (Eisenhardt, 1989).

O estudo utilizou a análise de dados dentro do caso juntamente com a busca de padrões intra-caso (Eisenhardt, 1989). Análise intra-caso requer do pesquisador a descoberta de padrões únicos dentro de cada caso, antes de generalizar padrões entre os casos. Uma vez que padrões emergem, a análise cruzada dos casos foi realizada para procurar semelhanças e diferenças. Também se realizará uma análise entre os casos, com a busca de padrões inter-caso, avaliando similaridades e diferenças, procurando identificar padrões e corrigir modelo teórico (Eisenhardt, 1989).

A Figura 23 apresenta a visão geral do processo de análise de dados.



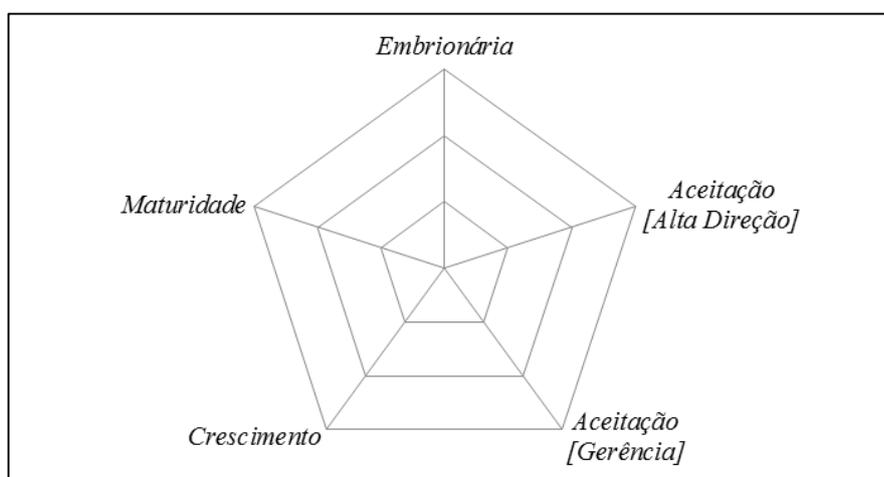
**Figura 23: Procedimentos para análise dos dados – processo de análise de dados.**

**Nota.** Fonte: Adaptado pelo Autor, Branski, R. M., Franco, R. A. C. & Lima Júnior, O. F. (2010, p.8). Metodologia de estudo de casos aplicado à logística. Anais: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010, Salvador.

Os procedimentos para análise dos dados deste estudo foram:

a) O protocolo (ANEXO I) levantou informações para análise do segundo nível de maturidade proposto no Modelo KPMMM, que representa a transição entre a imaturidade (nível 1) e a maturidade (nível 3). Essa escolha justifica-se pelo fato de que estudos mostrarem que a maior parte das empresas que utilizam gestão de projetos ainda não atingiu o

terceiro nível de maturidade e, também, pelo nível 2 ser um estágio “divisor de águas” na organização (Bouer & Carvalho, 2005). O questionário foi disponibilizado em formato eletrônico para poder atingir um maior número de respondentes, gerentes de projetos, nas empresas selecionadas. Para essa etapa a análise considerou apenas os resultados obtidos na pontuação das questões. Como resultado dessa análise foi produzido um gráfico de rede enquadrando a pontuação obtida pelas respostas, por empresa, nas fases do ciclo de vida no gerenciamento de projetos pela empresa selecionada, semelhante à Figura 24.



**Figura 24: Pontuação nas Fases do Ciclo de Vida no Gerenciamento de Projetos**

**Nota.** Fonte: Bouer, R. & Carvalho, M. M. (2005, p.355). Metodologia Singular de Gestão de Projetos: Condição Suficiente Para a Maturidade em Gestão de Projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez.

b) O protocolo (ANEXO II) para levantar os antecedentes que motivaram a empresa a internacionalizar-se, o processo da internacionalização e as decisões estratégicas envolvidas; foi utilizado um questionário com abordagem semiestruturada, permitindo maior flexibilidade no levantamento dos dados. Associado a esse levantamento, foi realizado também a análise de desempenho setoriais a fim de realizar triangulação dos dados. O protocolo foi elaborado de forma que se obtenham dados que possibilitem entender em que condições a empresa iniciou seu processo de internacionalização, bem como os resultados obtidos a partir da decisão em fazer. Nessa etapa o foco era de levantar o máximo de informações relacionadas a internacionalização das empresas. Esse levantamento considerou a investigação em seis dimensões da internacionalização, que são: motivações, produto, processo, temporal, mercado, viabilidade. Como resultante, será possível analisar essas dimensões conforme a Tabela 13.

Tabela 13:

**Levantamento de dados do eixo teórico da Internacionalização de Empresas.**

QUESTÃO	DIMENSÃO	ANÁLISE	REFERÊNCIAS
POR QUÊ?	Motivações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variações Ambientais</li> <li>• Decisões Estratégicas</li> <li>• Influências na Empresa</li> <li>• Comprometimento</li> </ul>	Johanson e Vahlne (1977; 1990); Andersen (1993); Ferdows (1997); Cleland e Ireland (2008); Hitt et al. (2011).
O QUE?	Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Produtos</li> <li>• Análise de Serviços</li> <li>• Tecnologia e Design</li> <li>• Requisitos Legais</li> </ul>	Vernon (1966; 1979); Johanson e Vahlne (1977; 1990); Almeida (2007); Hitt et al. (2011); Cleland e Ireland (2008).
COMO?	Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de Entrada</li> <li>• Mudanças Organizacionais</li> <li>• Facilidades e Dificuldades</li> <li>• Redes de Relacionamento</li> <li>• Grau de Controle</li> </ul>	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977; 1990); Root (1987); Dunning (2001); Hollensen (2011)
QUANDO?	Temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Longitudinal</li> <li>• Capitalização de Experiência</li> <li>• Evolução da Atividade</li> <li>• Visão de Futuro</li> </ul>	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977; 1990); Dunning (2001); Lientz e Rea (2003); Hitt et al. (2011).
ONDE?	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do Mercado</li> <li>• Condições Competitivas</li> <li>• Proximidade com o Mercado</li> <li>• Análise da Concorrência</li> </ul>	Vernon (1966; 1979); Johanson e Vahlne (1977; 1990); Kotler (2000); Dunning (2001); Lientz e Rea (2003); Almeida (2007); Hitt et al. (2011); Hollensen (2011).
QUANTO?	Viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas</li> <li>• Alocação de Recursos</li> <li>• Economia de Escala</li> <li>• Curva de Aprendizagem</li> </ul>	Vernon (1966; 1979); Dunning (2001); Besanko et al. (2010); Hitt et al. (2011).

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão da literatura.

c) O protocolo (ANEXO II) foi utilizado para levantar as contribuições das características da gestão madura de projetos para internacionalização. As contribuições foram analisadas segundo a percepção do entrevistado, sendo que cada uma das 20 características da gestão madura de projetos eram avaliadas como contribuinte para internacionalização da empresa ou não, tendo ainda como grau de importância entre baixo, médio ou alto. Ao final, foi apresentado para cada empresa uma matriz de avaliação, conforme a Tabela 14.

Tabela 14:

**Matriz de Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	Contribui para Internacionalização?		Grau de importância?		
	Sim	Não	Baixo	Médio	Alto
<i>Critério 01</i>					
<i>Critério 02</i>					
<i>Critério n...</i>					

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

d) O protocolo (ANEXO III) foi utilizado para avaliação da implicação competitiva dos critérios da gestão madura de projeto na empresa à luz das dimensões da RBV-VRIO (valioso, raro, imitável e suportado pela organização), e ao final, foi elaborado para cada empresa uma matriz de correlação. Essa matriz evidenciará, na percepção do entrevistado, as 20 características da gestão madura de projetos nas empresas, sua contribuição no desempenho da internacionalização, assim como a relação para com a vantagem competitiva sustentável da empresa em relação ao mercado internacional. O modelo proposto permitirá analisar essas características da gestão de projetos como recursos e capacidades conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15:

**Matriz de Correlação: Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa**

<b>Critério GP (Recursos e Capacidades)</b>	<b>Características RBV - VRIO -</b>	<b>Implicação Competitiva</b>	<b>Contribuição para Internacionalização</b>
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	<i>É Valioso?</i>	<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Contribuí para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Desempenho de Escopo</i>			
<i>Desempenho de Custo</i>			
<i>Planejamento de Tempo</i>			
<i>Planejamento de Escopo</i>			
<i>Planejamento de Custo</i>	<i>É Raro?</i>	<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Contribuí para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Definição de Requisitos</i>			
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>			
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>			
<i>Gerenciamento de Mudança</i>			
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	<i>É difícil de Imitar?</i>	<i>Vantagem Temporária</i>	<i>Não contribuí para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>			
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>			
<i>Liderança e Relacionamento</i>			
<i>Delegação de Responsabilidades</i>			
<i>Ética Profissional de Gerentes de Proj.</i>	<i>É explorado pela Organização?</i>	<i>Vantagem Sustentável</i>	<i>Não contribuí para o Processo de Internacionalização?</i>
<i>Tomada de Decisões</i>			
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>			
<i>Controle e Monitoramento</i>			
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>			

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

e) O protocolo (ANEXO IV) foi utilizado levantar informações que subsidiassem a análise do grau de internacionalização das empresas. Essa análise considerou o resultado obtido do cálculo do índice de transnacionalidade, desenvolvido pela UNCTAD e utilizado pela FDC. O cálculo levou em consideração: os ativos, as receitas e o número de funcionários das empresas. O índice é obtido pela fórmula, expressa na Figura 25.

$$\frac{\textit{Ativos no Exterior}}{\textit{Ativos Totais}} + \frac{\textit{Receitas no Exterior}}{\textit{Receitas Totais}} + \frac{\textit{Funcionários no Exterior}}{\textit{Funcionários Totais}}$$

---

$$3$$

**Figura 25: Fórmula de cálculo do índice de transnacionalidade no exterior.**

**Nota.** Fonte: FDC, Fundação Dom Cabral, (2013, p.11). Ranking das Multinacionais Brasileiras. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo está estruturado em cinco partes para análise dos resultados, sendo: (1) Análise do contexto, apresentação e caracterização dos casos; (2) Análise das empresas no contexto da maturidade em gestão de projetos; (3) Análise do processo de internacionalização das empresas; (4) Análise das relações da gestão de projetos e a internacionalização sob a ótica da RBV; (5) Análise comparativa das empresas.

### **4.1. CONTEXTO, APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS**

Adotou-se o ano de 2013 como referência para a análise do contexto em virtude das empresas disponibilizarem os dados consolidados, receitas e despesas, e seus relatórios de gestão desse ano. No contexto da gestão de projetos, consideraram-se as respostas obtidas em 2014, mesmo que ao longo desse ano as empresas tenham melhorado o desempenho ou não nesse tema, e no contexto da internacionalização das empresas, considerou-se o comportamento delas ao longo do tempo, desde a fundação.

#### **4.1.1. Análise do Contexto e Apresentação dos Casos**

O ano de 2013 foi marcado pela recuperação da atividade econômica mundial (ITC, 2014). As economias mais desenvolvidas apresentaram uma alteração no padrão do comportamento em suas transações internacionais, mais protecionistas e com menos investimentos em mercados com risco mais elevado (IMF, 2014). Também em 2013, os bancos internacionais ainda estavam em gradualmente se tornando mais forte, apesar de estarem distantes de uma recuperação completa (IMF, 2014). A normalização da política monetária estava na pauta de discussão das maiores economias mundiais.

De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), divulgadas no relatório do *World Economic Outlook*, de abril de 2014, a taxa de crescimento mundial expandiu 2,9% em 2013, abaixo do ritmo de 3,2% observado em 2012 e de 3,9% em 2011. A Tabela 16 apresenta as taxas de crescimento mundial com base na do poder de compra (*Purchasing Power Parity – PPP*) por regiões econômicas.

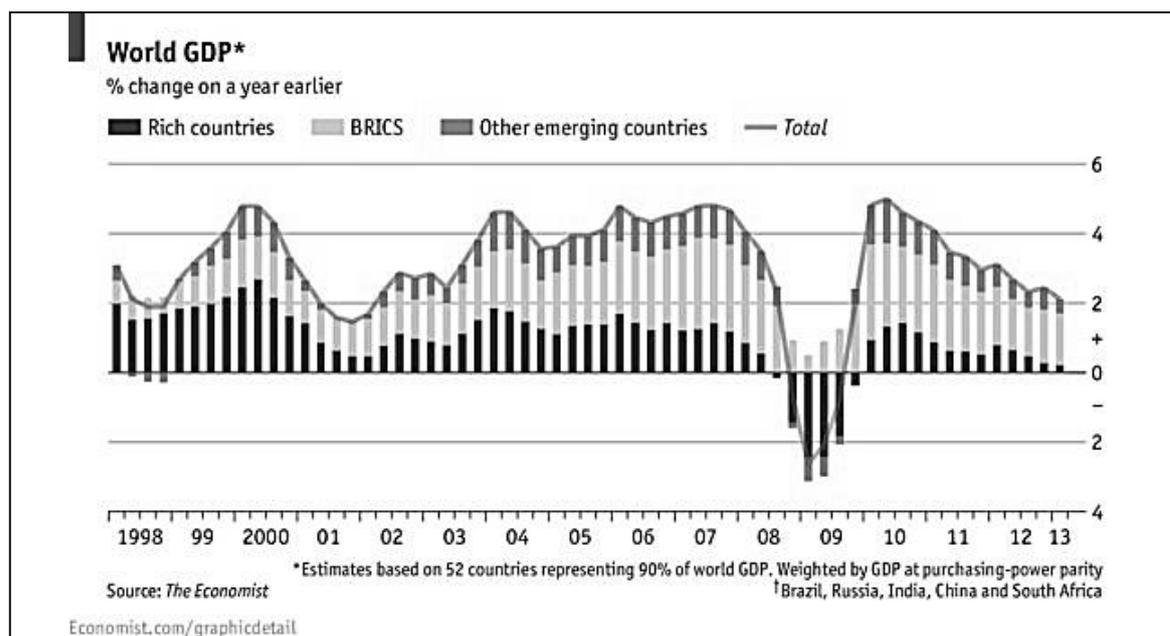
Tabela 16:

**Taxas de Crescimento Econômico PPP (%).**

REGIÃO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Média Mundial	5.1	5.2	3.0	-0.5	5.3	3.9	3.2	2,9
Economias Avançadas	3.0	2,7	0,6	-3.4	3.2	1,7	1,5	1.2
Zona Euro	2,9	2,7	0,7	-4.1	1,9	1,5	-0.6	-0.4
EUA	2,7	2.1	0,4	-2.6	3.0	1,8	2.8	1,9
Economias em Desenvolvimento	7.9	8.3	6	2.8	7,5	6.2	4.9	4,5

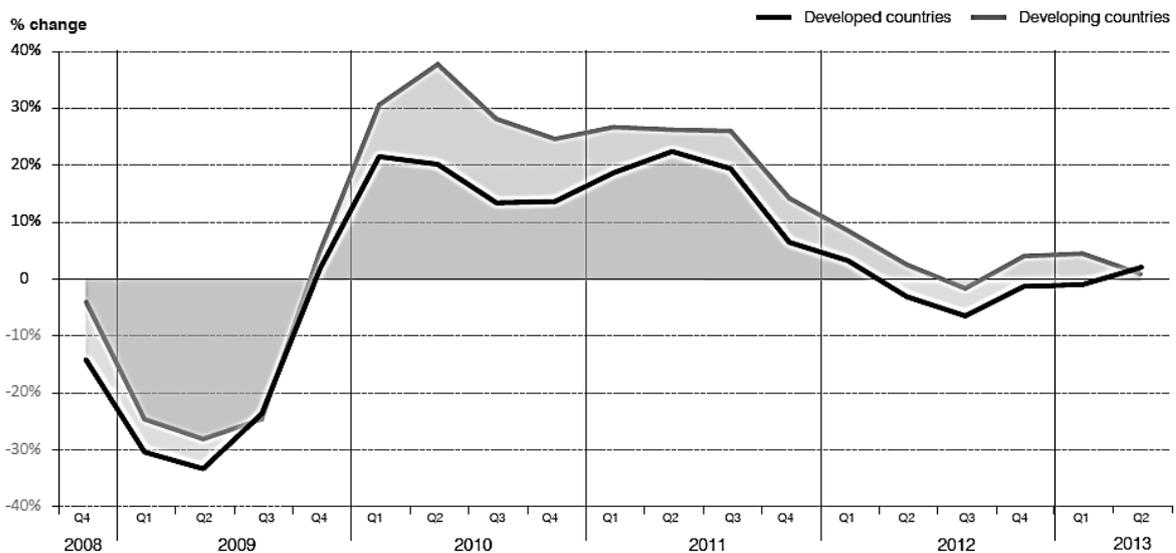
**Nota.** Fonte: IMF, International Monetary Fund. (2014). World Economic Outlook: Recovery Strengthens, Remains Uneven. Washington: DC. Disponível em: [www.elibrary.imf.org/](http://www.elibrary.imf.org/).

Verifica-se que nos anos de 2008 e 2009 a crise financeira mundial teve forte impacto na atividade econômica mundial, sendo que a Zona do Euro ainda sentiu sua forte influência no ano de 2013, e ainda, as economias em desenvolvimento exercem um peso muito grande na atividade econômica mundial. Segundo Olivier Blanchard, Conselheiro Econômico do FMI, “Essa dinâmica da economia mundial implica num ambiente de mudança para mercados emergentes e economias em desenvolvimento. Um crescimento mais forte nas economias avançadas implica aumento da demanda por suas exportações.” (tradução nossa – FMI, 2014, p.15). A Figura 27 apresenta a evolução do PIB mundial em sua série histórica de 1998-2013.

**Figura 27: Evolução do PIB Mundial (Série histórica de 1998–2013)**

**Nota.** Fonte: The Economist (<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/06/focus-7>)

Conforme já apresentado, em 2013, a economia internacional não obteve o desempenho esperado em relação aos anos anteriores, reflexo do baixo desempenho de todas as regiões econômicas mundiais. O comércio global, medido pelo volume de exportações mundiais, cresceu a um ritmo lento de pouco menos de 3% em 2012, mantendo-se estagnado em 2013 (ITC, 2014). O crescimento das exportações dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento caiu para perto de zero, conforme a Figura 27.



**Figura 27: Fluxo do Comércio Internacional (Países Desenvolvidos x Países em Desenvolvimento)**

**Nota.** Fonte: ITC, International Trade Center. (2014, p.14). Annual Report 2014. WTO and the UNCTAD. Disponível em: [www.intracen.org](http://www.intracen.org).

Observa-se que as exportações dos países em desenvolvimento durante os anos de 2010-2012 superaram consistentemente as exportações dos países desenvolvidos, no entanto, em 2013, os dados demonstram que esta diferença diminui. Com base nesses dados, constata-se que as estratégias dos países estão voltadas para as exportações, na captação de divisas e aumento nas taxas de investimento estrangeiro. Para as empresas, o foco recai sobre a capacidade de desenvolver vantagens competitivas para competir nessa nova conjuntura internacional dos negócios, seja utilizando recursos e capacidades internas, a exemplo da gestão de projetos na empresa, ou do mercado.

Conforme definido na metodologia deste estudo, as empresas foram selecionadas de diferentes segmentos empresariais, diferentes portes, e com atuação internacional distinta. Foram selecionadas seis empresas, no entanto, apenas três empresas participaram da pesquisa,

por diversas situações: disponibilidade de tempo, compatibilidade de agenda, e até mesmo o interesse em participar da pesquisa.

O nome das empresas foi preservado respeitando o direito concedido a elas no momento do aceite em participar da pesquisa, sendo de interesse para o estudo os dados fornecidos por elas. A caracterização das empresas foi elaborada a partir de dados secundários fornecido pelas mesmas. A Tabela 16 apresenta um resumo dos principais dados das empresas selecionadas.

Tabela 17:  
**Apresentação das Empresas Selecionadas**

Características	Empresa Alpha	Empresa Beta	Empresa Zeta
Tipologia Jurídica	(Ltda.)	(S.A.)	(S.A.)
Setor de Mercado	Atacado	Bens de Capital	Bens de Consumo
Segmento Empresarial	Agronegócios	Máquinas e Equipamentos	Alimentos
Funcionários	3.949	29.099	1.958
Valor Exportado em 2013	Acima US\$ 100 milhões	Acima US\$ 100 milhões	Até US\$ 50 milhões
Quantidade de Países	4 países	28 países	3 países
Atuação Internacional	Desde 2000	Desde 1970	Desde 2000
Escritório de Projetos	Não	Sim	Não
Estado Sede	Mato Grosso	Santa Catarina	Santa Catarina

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor.

A seguir, a Tabela 17 apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa, organizados por empresa, pela função, idade, tempo na função, tempo na empresa e se possui certificação em projetos.

Tabela 18:  
**Apresentação dos Respondentes das Empresas Selecionadas**

Perfil	Empresa Alpha						
	Manutenção	TI	Marketing	Projetos	COMEX		
Função	Supervisor	Gerente	Gerente	Gerente	Diretor		
Idade	31 a 35	-	41 a 45	Acima de 51	41 a 45 anos		
Tempo na Função	3 anos	-	2 anos	8 anos	5 anos		
Tempo na Empresa	7 anos	-	2 anos	12 anos	26 anos		
Certificação	Não	-	Não	Sim	Não		
Perfil	Empresa Beta						
	Processos I	Processos II	Projetos I	Projetos II	Portfólio	TI	COMEX
Função	Líder	Líder	Gerente	Gerente	Gerente	Líder	Gerente
Idade	26 a 30	36 a 40	Acima de 51	46 a 50	31 a 35	36 a 40	46 a 50
Tempo na Função	3 anos	2 anos	4 anos	4 anos	6 meses	5 anos	3 anos
Tempo na Empresa	10 anos	6 anos	29 anos	4 anos	6 meses	15 anos	12 anos
Certificação	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não

Perfil	Empresa Zeta					
	P & D	Manutenção	TI	Projetos	Industrial	COMEX
Função	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Coordenador	Diretor
Idade	36 a 40	36 a 40	Acima de 51	26 a 30	20 a 25	41 a 45
Tempo na Função	10 anos	1 ano	8 anos	2 anos	2 anos	3 anos
Tempo na Empresa	10 anos	9 anos	12 anos	5 anos	8 anos	9 anos
Certificação	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para elaboração dos dados das empresas, foram consultadas diversas fontes de evidências secundárias, como relatórios, publicações, boletins, revistas, websites, entre outros. A seguir serão apresentadas as características de cada empresa, suas áreas de negócios, produtos, assim como o modelo de negócios.

#### 4.1.2. Caracterização da Empresa Alpha

A Empresa Alpha tem mais de 35 anos de fundação, e suas atividades tiveram início no final da década de 70, no Estado do Paraná. Inicialmente, a empresa trabalhava apenas com a produção de sementes e a comercialização de safras de grãos, para atender às necessidades dos produtores da região Oeste do Paraná. Com visão empreendedora, o fundador da empresa adquiriu terras no Centro-Oeste, distante mais de 1,5 mil quilômetros do seu Estado de origem. Foi no Estado de Mato Grosso, que a Empresa Alpha começou a ampliar seus negócios, a partir dos anos 1980. As atividades logo foram expandidas, permitindo o incremento da produção de soja, dando início a um contínuo processo de crescimento. A sua principal atividade era a originação e esmagamento da soja.

Foi em Mato Grosso a base da transformação da empresa em um dos grandes produtores mundiais de soja. Atualmente a Empresa Alpha é uma das maiores empresas da América Latina no ramo do agronegócio. A Empresa Alpha atua em todos os Estados brasileiros. Além do plantio, processamento e comércio de grãos, a companhia atua, de forma integrada em todas as etapas da cadeia produtiva do agronegócio. Vai desde a produção de soja, milho, algodão e sementes de soja, passando por originação, processamento de soja e comercialização de grãos, insumos, reflorestamento, pecuária, venda de fertilizantes, geração de energia elétrica e até o transporte fluvial, administração portuária, exportação e importação. Sua estrutura conta ainda com armazéns espalhados por todo o País, com capacidade para 2,5 milhões de toneladas de grãos. Além disso, opera 3 unidades de

esmagamento de soja, sendo 2 situadas no Brasil e 1 na Noruega. Somadas, as 3 unidades processam cerca de 2 milhões de toneladas de grãos por ano.

A empresa importa e comercializa fertilizante e também é responsável pela produção de sementes, a operação é realizada pelo departamento comercial, que faz a ligação direta com os principais centros de comercialização de soja no mundo. Assim a maior parcela da soja, farelo e óleo produzidos são exportados para países da Europa e Ásia. E uma pequena parte também é destinada para o mercado interno. Um foco fundamental para a Empresa Alpha é a qualidade de seus produtos tanto que seus armazéns, fábricas e portos possuem a certificação de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e princípios de APPCC – Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle.

A companhia possui, ainda, escritórios de representação comercial na Holanda e na Argentina e iniciou suas atividades na Suíça. Em 2011, a empresa passou por algumas mudanças após a perda de seu fundador. Naquela época o modelo de administração da empresa ainda era familiar, com participação dos membros da família no conselho de administração, que passou a profissionalizar ainda mais o processo de gestão.

Em 2005 a empresa comercializou 2,8 milhões de toneladas de soja e derivados. Em 2013, a Empresa Alpha comercializou 9 milhões de toneladas de grãos, entre produção própria e de terceiros, no Brasil e no exterior. As exportações corresponderam a R\$ 1,7 bilhões do faturamento total de R\$ 5 bilhões. Com isso a Empresa Alpha, em 2013, ficou entre as 20 maiores empresas exportadoras brasileiras, segundo o *ranking* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Ainda em 2013, adquiriu o controle integral de uma esmagadora norueguesa referência no processamento de soja não transgênica, com presença em toda a Europa, da qual possuía 51% das ações desde 2009.

Com a presença cada vez mais forte no exterior, a diretoria da empresa decidiu no ano de 2014, promover uma mudança em sua logomarca. Assim, a empresa passou a utilizar apenas uma marca para identificar os seus negócios, que é utilizada por todas as unidades de negócios. Esse alinhamento institucional da marca foi importante para o fortalecimento e consolidação da internacionalização dos negócios. Essa mudança foi gradual, de acordo com a realidade de cada estrutura das diversas unidades de negócios. Sua estrutura é formada por quatro grandes áreas de negócio são elas: Commodities, Agropecuária, Navegação e Energia.

Em 2014, a empresa começou a operar um novo corredor logístico fluvial, com volume de 2 milhões de toneladas, e com perspectiva de chegar a 4 milhões de toneladas nos próximos cinco anos. A companhia também investe em uma infraestrutura que possibilite o

crescimento no volume de grãos originados. Nesse mesmo ano, a empresa investiu em quatro novos armazéns, e com previsão é de construir mais cinco unidades.

Com as novas possibilidades de escoamento da produção do Nordeste brasileiro, a empresa está construindo também um novo terminal portuário. Com as previsões de crescimento da produção na região, a meta é originar aproximadamente 1,2 milhão de toneladas de grãos, nos próximos três anos, 2015-2017, para atender esse terminal.

Apesar das previsões de redução nas margens da comercialização de grãos, a Empresa Alpha aposta na compensação pelo crescimento no volume originado. Na produção agrícola, o foco é aumentar a produtividade por meio de duas vertentes: melhor uso da área atual e crescimento da área. Nos últimos anos, 30% da área eram utilizados com mais de uma safra; hoje, a área é de 50%, e a previsão é de aumentar para 70% da área de produção.

Hoje, uma das principais atividades da Empresa Alpha é atender a demanda de produtores no país inteiro com sementes, e comercializar a safra de grãos, soja e milho, para outros países. Seus serviços vão desde produção de sementes, prestação de serviços de recebimento, classificação, armazenagem, transporte e comercialização de grãos, tendo uma participação expressiva no mercado de grãos. Além destes serviços, também fomenta o plantio de soja, através de recursos financeiros captados no exterior.

Apesar da Empresa Alpha não possuir um escritório de projetos institucionalizado, as práticas da gestão de projetos podem ser observadas ao longo da sua cadeia produtiva, desde o planejamento da safra, aquisição de insumos importados, administração portuária, armazenagem e logística até o controle e monitoramento da precipitação das chuvas. Os projetos são elaborados e acompanhados sistematicamente por relatórios e reuniões de acompanhamento, além do isso de indicadores de produtividade e gestão. Uma pequena parte dos seus colaboradores possui certificação em projetos, a empresa não exige e também não estimula a certificação. Para a empresa vale desempenho alcançado pelos seus colaboradores. Além disso, a empresa possui um departamento de gestão de riscos, responsável por acompanhar e trabalhar preventivamente na gestão de quebras de safras, queimadas, acidentes, entre outros.

A Empresa Alpha prepara-se para aumentar substancialmente, até 2020, o volume de grãos originados e comercializados. Para isso, a companhia investe em infraestrutura logística e de armazenagem, na formação de pessoas e na incorporação da sustentabilidade como um valor de sua cultura empresarial. A principal estratégia da companhia é incrementar o volume de grãos originados, contando com a melhoria das condições para o escoamento da produção pelo norte do país.

Em suma, o crescimento futuro da companhia será pautado pela sustentabilidade, por ganhos de produtividade, com preservação do meio ambiente, e pela adoção de tecnologias e práticas que reduzam custos e tragam maior renda aos produtores. A Tabela 19 apresenta os principais dados da Empresa Alpha.

Tabela 19:

**Principais dados da Empresa Alpha**

<b>DADOS GERAIS</b>
4 Áreas de Negócios (Commodities, Energia, Navegação e Agro).
33 Silos e Armazéns / 3 Indústrias / 3 Portos / 12 Fazendas
5 PCHs (Pequenas Centrais Hidroelétricas).
5 Países com escritório da empresa.
3,6 mil fornecedores de soja e milho, aproximadamente.
3.949 funcionários
2,5 mil grandes, médias, pequenas e microempresas transportadoras fornecedoras.
Faturamento de R\$ 5 bilhões, sendo R\$ 1,7 bilhão no exterior.
9 milhões de toneladas de grãos comercializados no Brasil e no exterior
2,8 milhões de toneladas de grãos transportados por rios.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

O modelo de negócios da Empresa Alpha depende ainda de fatores externos como a disponibilidade de água, chuvas, aquisição de fertilizantes que em sua maioria são importados além do transporte multimodal, rodoviário, ferroviário, fluvial e marítimo. Nesse sentido, alterações cambiais, adversidades climáticas, controle de pestes e outros tem forte impacto no negócio. A atividade agrícola está aquecida no Brasil principalmente pela demanda mundial por alimentos. O principal destino das exportações de soja continua sendo a China, representando 36,40% do volume exportado pelo Brasil (MDIC, 2014d).

Vale destacar que o ano de 2013 foi marcado por intensas adversidades climáticas para as maiores e importantes regiões produtoras de grãos no país (MAPA, 2014), mesmo assim a produção de grãos alcançou um recorde em 2013, alcançando a marca de 188,2 milhões de toneladas produzidas, 16,2% acima do obtido na safra 2012 (MAPA, 2014). Esse desempenho, baseado em ganhos de produtividade e, secundariamente, na expansão da área plantada, reafirma a importância da agricultura na economia brasileira e o empreendedorismo do produtor rural. O setor assegura o abastecimento do mercado interno e contribui para o superávit da balança comercial, além de gerar emprego e renda (MDIC, 2014c).

O Brasil se destaca cada vez mais no mercado agrícola internacional como um dos maiores produtores e exportadores globais, evidenciando a crescente demanda por alimentos e

que o setor está atento às oportunidades, impulsionada principalmente pelo aumento populacional e aumento da renda dos países emergentes. As exportações do agronegócio somaram US\$ 99,97 bilhões em 2013, alta de 4,3% em relação a 2012, segundo dados da Secretaria de Relações Internacionais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014). As importações cresceram 4%, atingindo US\$ 17,06 bilhões (MAPA, 2014). O saldo, conseqüentemente do comércio exterior do agronegócio foi positivo em US\$ 82,91 bilhões. O principal produto exportado foi o complexo da soja, representando US\$ 30,96 bilhões, responsável por 31% das vendas externas, seguido do milho, com vendas externas, que somaram US\$ 6,25 bilhões, crescimento de 18,2% em relação ao ano anterior (MAPA, 2014).

#### **4.1.3. Caracterização da Empresa Beta**

A Empresa Beta é conhecida com uma das maiores empresas do mercado, em seu setor. Atua em diversos segmentos do mercado como motores, automação, máquinas, tintas, energia, transmissão e distribuição, sendo que todas elas atuam unidades de negócios separadas, mas com grande sinergia. A empresa foi fundada no início da década de 60 em Santa Catarina. No início, a empresa enfrentou grandes dificuldades para se firmar no mercado principalmente pela existência de empresas já consolidadas no mercado nacional. Contudo, ela conseguiu passar por esses obstáculos, pouco depois, verificou-se a necessidade de criar um parque fabril próprio para atender o aumento de vendas.

No primeiro trimestre de atividade, foram montados 146 motores elétricos. Desde a sua fundação, como uma marca nova no mercado, a Empresa Beta teria dificuldades no mercado sem implantar sua própria rede de distribuição e serviços. Adotou como estratégia de negócio a criação de uma rede de assistência técnica altamente qualificada, para desenvolver a confiança dos clientes e a divulgação dos seus produtos, iniciando o credenciamento dos primeiros assistentes técnicos e distribuidores exclusivos ainda nos anos 1960. Essa foi a base do arranque mercadológico que permitiu a formação da rede de vendas e serviços. O diferencial competitivo proporcionou o crescimento constante de sua posição no mercado ao longo dos anos. Em 1965, a empresa foi transformada em sociedade anônima, e em 1971, as ações da Companhia foram admitidas à negociação em bolsa de valores.

Com o passar dos anos também foi se exigindo cada vez mais da capacidade dos motores, para suprir essa pedida do mercado a empresa buscou parcerias e tecnologias na Alemanha. Com esse intercâmbio de informações a empresa conseguiu aumentar sua fatia de mercado, de modo que ao final de sua primeira década já figurava entre as principais empresas no mercado interno. Em 1972, visando atender à crescente demanda por motores elétricos, iniciou uma fase de intensa expansão da unidade fabril, que incluiu a construção de uma fundição própria, que os tornou autossuficientes na produção das carcaças de motores, máquinas para usinagem e ferramentaria. Em 1973, iniciou a construção de uma nova unidade fabril que teve início de suas operações em 1974. Em 1975, atingiu a marca de 1 milhão de motores elétricos produzidos, consolidando a marca da Empresa Beta. Assim, a partir deste momento, passou a ser o maior fabricante de motores elétricos da América Latina e o líder das exportações brasileiras deste produto.

No início da década de 1980 iniciou a diversificação das suas atividades, produzindo máquinas elétricas de grande porte concentrando-se no conceito de proteção de motores, componentes eletroeletrônicos e desenvolver engenharia de aplicação para sistemas industriais, equipamentos de distribuição e tintas industriais e eletro-isolantes. Seus produtos são destinados principalmente à indústria de energia, concessionárias de energia elétrica, petroquímica, indústria de transformação, mineração, papel e celulose, empresas de eletrificação rural, hospitais, conjuntos residenciais e comerciais, hotéis, construção civil e obras públicas, entre outros. Ainda na década de 1980, a empresa iniciou suas atividades na linha de automação industrial e robôs industriais utilizados principalmente em atividades insalubres, ou trabalhos repetitivos como o manuseio, carga e descarga de peça.

Na década de 1990, a Empresa Beta concentrou-se no processo de consolidação da marca, buscou continuar sua proposta de sempre inovar e melhorar seu produto, sendo assim lançou um motor revolucionário que reduzia em 30% a perda com energia elétrica e lançou também uma tinta industrial em pó. Desenvolveu novas linhas de produtos para a atuação no mercado de eletrônica de potência, instalações industriais, automação e controle de processos industriais, com a implantação dos centros de negócios industriais. A empresa passou a oferecer ao mercado pacotes elétricos, incluindo painéis elétricos, centros de controle de motores, sistemas de supervisão e controle, motores de baixa e média tensão, além de transformadores.

O crescimento contínuo das vendas da empresa exigiu que outra medida estratégica fosse tomada na área industrial, que foi a verticalização do seu processo produtivo: ferramentaria, fundição, centros de usinagem, fabricação de fios magnéticos esmaltados,

fabricação de tintas e vernizes, tratamentos térmicos e laboratórios para controle de qualidade, etc. Os investimentos elevados, feitos através dos anos, proporcionaram a Empresa Beta uma grande vantagem competitiva sobre os principais concorrentes, principalmente na economia de escala nas inovações tecnológicas desenvolvidas.

Acompanhando esse crescimento vertiginoso, a empresa desenvolveu um modelo próprio de gestão de projetos. Seu escritório de projetos é responsável por disseminar as melhores práticas, gerar relatórios de acompanhamento, capacitar e orientar as equipes de projetos além de apoiar a proposição de novos projetos internos. As equipes que trabalham com projetos especiais ou consultorias para grandes clientes são supervisionadas pelo escritório de projetos. Rotinas de aprovação e liberação de projetos também são executadas. A estrutura da Empresa Beta está orientada para dois sistemas, sendo uma estrutura projetizada que atende a demandas e projetos especiais, o que na maioria das vezes envolve consultoria e a customização de produtos, e a outra ligada a operações, na produção em série dos produtos em três turnos.

Com os bons desempenhos da empresa, a imagem da empresa ganhava força nos mercados interno e externo, se destacando principalmente no mercado externo onde conquistava novos mercados e fortalecia o nome da marca da Empresa Beta. Com objetivo de melhorar as condições de competitividade mercado internacional, adotou, a partir de 2000, a estratégia de adquirir e/ou implantar unidades de produção no exterior. A Empresa Beta consolida-se como uma multinacional brasileira, não só pelas 17 instalações próprias em diversos países nos cinco continentes como também pelo início da fabricação de motores fora do país.

A Empresa Beta mantém sua sede no estado de Santa Catarina, e outras 25 fábricas em nove países (Brasil, Argentina, México, Estados Unidos, Índia, China, África do Sul, Portugal e Áustria), além de atuação comercial em mais de 100 países. Seu modelo de gestão é baseado em uma gestão participativa sustentada por quatro pilares: comissões, círculos de controle de qualidade, programa de qualidade e produtividade e programa de melhoria contínua. Sua estrutura está organizada em 5 unidades de negócios: motores, automação, energia, transmissão e distribuição e tintas, com quadro de 29.099 funcionários. Na Tabela 20, apresentam-se os principais dados da Empresa Beta.

Tabela 20:

**Principais dados da Empresa Beta**

<b>DADOS GERAIS</b>
5 Áreas de Negócios (Motores, Automação, Energia, Transmissão e Distribuição e Tintas).
25 Fábricas em 9 países (11 no Brasil e 14 no exterior) / 28 escritórios no exterior.
Os produtos estão presentes em 135 países.
29.099 funcionários (26.157 nas Américas, 818 na Europa, 1375 na Ásia, 668 na África e 81 na Oceania).
Participa de 12 associações e entidades de classe.
Recicla mais de 70% dos resíduos gerados.
Ganhadora de 15 prêmios, sendo 3 em inovação.
Faturamento de R\$ 6,8 bilhões no Brasil e no exterior em 2013. (crescimento de 10,6%, 2012)
A receita operacional líquida no mercado externo foi de 50% das receitas da empresa, R\$3,4 bilhões.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Atualmente o ramo de atividade da Empresa Beta é a prestação de serviços, consultoria, fabricação de motores elétricos, produtos para automação industrial, segurança, geração e distribuição de energia, tintas e vernizes, controle, assistência técnica, administração de bens, além da participação em outras sociedades, negócios e empreendimentos. Seu segmento empresarial, bens de capital inclui “indústrias metalúrgicas, mecânicas, eletro eletrônicas e de equipamentos de transporte, excluindo-se do setor os segmentos voltados para a produção de insumos e bens de consumo, a exemplo dos insumos ferrosos e não ferrosos, dos eletrodomésticos e dos automóveis” (ABIMAQ, 2014 p.5).

Em termos internacionais, a indústria de bens de capital brasileira se situa entre as mais importantes do mundo. Com um ambiente fortemente competitivo, com demandas relativamente baixas, as empresas produtoras de máquinas e equipamentos já bastante internacionalizadas vêm arbitrando o melhor uso possível das suas unidades produtivas espalhadas pelas diversas economias internacionais, aproveitando os benefícios dos acordos internacionais (ABDI, 2011). A contraparte da fragilidade do setor no Brasil frente o acirramento da concorrência internacional está nos números do comércio exterior do país.

O saldo comercial brasileiro de bens de capital tem sido negativo. Neste sentido, a partir do ano de 2006 observou-se um crescimento exponencial da importação, enquanto a exportação crescia num ritmo reduzido. Em 2011 a variação acumulada da importação estava em 175,7% e da exportação em 31,5% (MDIC, 2014c). Já na América Latina, o Brasil tem mantido saldos positivos com o auxílio das próprias filiais de multinacionais, que, em geral, tem mandato de produção e venda de determinados equipamentos para a região (ABDI, 2011). Os principais destinos das exportações do setor de Bens de Capital na América Latina

são: Argentina, México, Paraguai, Venezuela, Peru, Chile e Colômbia; além dos Estados Unidos (com a maior participação), Holanda e Alemanha.

Com relação aos importados, verificou-se que a origem dos produtos da indústria de Bens de Capital concentra-se em 10 países, que respondem por 90% da participação total das importações. O referido grupo de países é composto por Estados Unidos, Alemanha, China, Itália, Japão, França, Coréia do Sul, Suíça, Suécia e Reino Unido. A China, entre 2006 e 2011, apresentou um crescimento de 600,0% na participação das importações para o Brasil, figurando hoje em terceiro lugar, atrás apenas dos Estados Unidos e Alemanha (MDIC, 2014c).

Além disso, o setor é responsável por exportar anualmente cerca de US\$ 13 bilhões, ou seja, quase 15% do total dos produtos manufaturados exportados pelo país (MDIC, 2014c). Em 2013, a Indústria Brasileira de Bens de Capital Mecânico foi a maior exportadora entre todos os setores da indústria de transformação (MDIC, 2014c).

#### **4.1.3 Caracterização da Empresa Zeta**

A Empresa Zeta foi fundada no início da década de 50, uma pequena fábrica de processamento de pescados. Na época a fábrica possuía poucos funcionários, sendo que grande parte era composta por familiares. Desde sua fundação a Empresa Zeta tem passado por diversas transformações dentro e fora da empresa, sejam por circunstâncias sociais, econômicas e políticas que influenciaram a estratégia e seu modelo de negócio. A maior parte dos funcionários está alocada nos processos produtivos, desde a pesca marítima até a etapa de processamento: recepção de pescado, triagem, pesagem, lavagem, corte, cozimento, envase e expedição. A logística de entrega é realizada por empresas terceirizadas.

A empresa sempre prezou pela qualidade dos seus produtos, por esse motivo investe continuamente em capacitação e formação de mão de obra. A busca contínua pela qualidade de seus produtos, o compromisso com a inovação e o respeito pelo meio ambiente têm sido os valores da empresa ao longo de sua história. As pessoas estão no centro do processo de tomada de decisão. A preocupação com a carreira profissional e o desenvolvimento do capital humano vão além da relação empregador-empregado, refletindo na baixa rotatividade de pessoal e nos baixos índices de acidentes no trabalho.

A Empresa Zeta considera que este é o caminho para o sucesso de seu modelo de negócio que pode ser sustentado ao longo do tempo, em termos econômicos, em termos de

gestão dos recursos naturais e, em termos de gestão do impacto de suas atividades para seus *stakeholders*. Nesse sentido, a empresa trabalha a gestão da governança corporativa para desenvolver o envolvimento de todas as partes interessadas da empresa, desde o pescador, funcionário, acionista, sociedade, meio ambiente, intuições de governo, ONGs, entre outros atores envolvidos na cadeia produtiva.

Essa organização da empresa oportunizou que em 2004, a Empresa Zeta, com mais de 60 anos pudesse ser negociada e adquirida por um grupo internacional. Essa aquisição foi importante para marca, pois com isso a empresa passou a acessar uma rede de fornecedores e consumidores que até então não acessava, estando restrita apenas a sua atuação na América Latina. No ano seguinte a empresa lançou uma linha de novos produtos, com novas embalagens, ganhando um novo visual mais moderno e mais bonito, além disso, a Empresa Zeta inovou ao colocar a tampa abre fácil nas latinhas de atum, trazendo mais praticidade e segurança no uso do produto. O ano de 2005 foi importante para consolidação da marca no mercado nacional e internacional.

Em 2006, a empresa passou a ocupar a posição de líder no segmento de pescados enlatados na América Latina. O consistente crescimento da marca continuou, com a finalização das obras de ampliação da fábrica de atum, e também com a inauguração da exclusiva fábrica de embalagens de aço, estrategicamente montada e equipada para produzir as latas e tampas *easy peel* (abre fácil) para a linha de atuns. As tampas *easy peel* para as latas de sardinhas foi inovação desenvolvida pela empresa no Brasil e compartilhada para as outras unidades no exterior da empresa.

Em 2007 a empresa continua pensando sempre à frente e inovando cada vez mais. Foram lançadas novas linhas de produtos e o seu inovador sistema de abertura *easy peel* ganhou o prêmio design e embalagem. Em 2008 a Empresa Zeta apostou na ampliação e diversificação dos sabores da sua linha produtos e lançou os novos produtos. Em 2009 a empresa continuou inovando e lançando novos produtos da marca, reafirmando cada vez mais a qualidade e a diferenciação dos seus produtos para os consumidores. Ainda nesse mesmo ano surgiu a grande inovação da empresa que passou a trabalhar também com pescados congelados, lançando a linha de congelados empanados.

A Empresa Zeta é uma das poucas empresas na indústria de conservas de peixe que está totalmente integrada e verticalmente em todas as etapas da cadeia de valor, um recurso que, em conjunto com as marcas prestígio de reconhecido, permite a empresa oferecer um valor agregado significativo aos seus clientes. Esse modelo de negócio integrado, baseado no reconhecimento da marca permite que a empresa obtenha maior segurança no fornecimento

de matérias-primas, proporcionando lucros estáveis de uma forma mais equilibrada, por meio do desenvolvimento de produtos de valor agregado. Ele também permite o controle e conhecimento da cadeia de abastecimento mais rigorosa, dotando a Empresa Zeta de informações sobre todo o processo.

Os produtos da Empresa Zeta oferecem baixo teor de sódio, de cor clara, sólida, em pedaços de atum desfiado; molhos de atum, filés, saladas, patês, pizzas e lasanhas; patês e filés de sardinha; patês e filés de salmão; pescada à milanesa; legumes em conserva; e outros produtos. Ela também oferece uma linha de produtos de *food service* para restaurantes, hospitais, hotéis, cozinhas industriais, e outros. Em 2013, foram investimentos R\$ 17 milhões em marketing e lançamento de produtos, um avanço de 31% sobre o total aplicado em 2012.

A gestão de projetos está presente na Empresa Zeta, nos controles dos sistemas integrados, cronogramas de entrega, nas especificações dos produtos, entre outros. A empresa também é orientada por operações, com produção de grandes lotes de compra e produtos padronizados. A gestão de projetos pode ser observada na gestão de frota marítima, onde cada pesca é um evento único, com uso de equipamentos náuticos para monitorar a movimentação de grandes cardumes. Outra área em que a gestão de projetos está presente é no desenvolvimento de novos produtos, com testes e combinações de receitas, o envolvimento de consumidores na prova, até o lançamento no mercado.

Hoje, a Empresa Zeta possui uma sólida estratégia de internacionalização, alinhada a uma necessidade de mercado e pelo desenvolvimento de novos produtos. Esta estratégia inclui não apenas a exportação de produtos, mas também a presença em novos mercados através da aquisição de empresas, marcas ou unidades de produção, ou por meio de crescimento orgânico, através do estabelecimento de filiais, como na Argentina ou pela instalação de fábrica, como em El Salvador. A empresa possui certificação ISO9001, KOSHER, *Dolphin Safe*, *Friends of the Sea*, como pro dos investimentos em qualidade e exploração sustentável dos mares.

Vale destacar que o processo produtivo da Empresa Zeta consome muita água e que ao longo dos últimos dois anos, ela implementou iniciativas para reduzir o consumo de água e melhorar a reutilização da água gerada durante as diferentes fases do processo de produção. Essas medidas para diminuir o consumo de água devem resultaram na redução do consumo de água em 12%, gerando uma economia de R\$ 4 milhões ao longo desses anos.

A empresa pretende investir entre R\$ 28 milhões e R\$ 30 milhões na instalação de uma fábrica no Paraná, onde deverá produzir tilápia em conserva, com previsão de processar 10 mil toneladas de pescado por ano. Essa estratégia tem o objetivo de ampliar ainda mais a

diversificação dos produtos, pois a produção mundial de pescado extrativista está diminuindo. Os principais dados coletados no estudo do caso da Empresa Zeta estão apresentados na Tabela 21.

Tabela 21:

**Principais dados da Empresa Zeta**

<b>DADOS GERAIS</b>
4 Áreas de negócios (pesca extrativista, navegação, embalagem e produtos processados).
Líder na fabricação de produtos processados e em conservas de peixe.
3 Fábricas, sendo 2 no Brasil, 1 em El Salvador.
Os produtos estão presentes em mais de 50 países.
14 produtos lançados em 2 anos, focando na agregação de valor dos produtos.
1.958 funcionários em 2013.
Vendas líquidas US\$ 335,6 milhões em 2013, crescimento de 21,5% em relação a 2012.
Exportação em 2013 foi de US\$ 16,7 milhões, 5% das vendas líquidas. 43% menos que em 2012.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

O principal produto comercializado pela empresa faz parte da cesta básica, o que de certa forma tem um peso considerável nos ganhos da empresa. Há de se considerar que a atividade econômica da Empresa Zeta é altamente dependente do insumo peixe e que estudos recentes demonstram que os estoques mundiais de pescados estão diminuindo (FAO, 2014). Nesse sentido, a Empresa Zeta desenvolve pesquisas para produção de produtos processados de peixe de água doce, o que representa um novo mercado a ser explorado. Aquicultura continua sendo um dos setores de produção de alimentos que mais crescem e desempenhará um papel fundamental no atendimento à crescente demanda por produtos da pesca (FAO, 2014).

Peixe permanece entre os alimentos mais comercializados em todo o mundo, no valor de quase US\$130 bilhões de dólares em 2013 nos EUA. O índice de preços do agregado de peixe atingiu um recorde em outubro de 2013 (FAO, 2014). O comércio de peixe e produtos da pesca é especialmente importante para o desenvolvimento nações, em alguns casos, no valor de mais de metade do valor total das mercadorias comercializadas. As economias em desenvolvimento subiram a sua participação para 54% das exportações totais da pesca em termos de valor em 2012, e mais de 60% por quantidade de peixe vivo (FAO, 2014).

## 4.2. ANÁLISE DAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA MATURIDADE EM GP

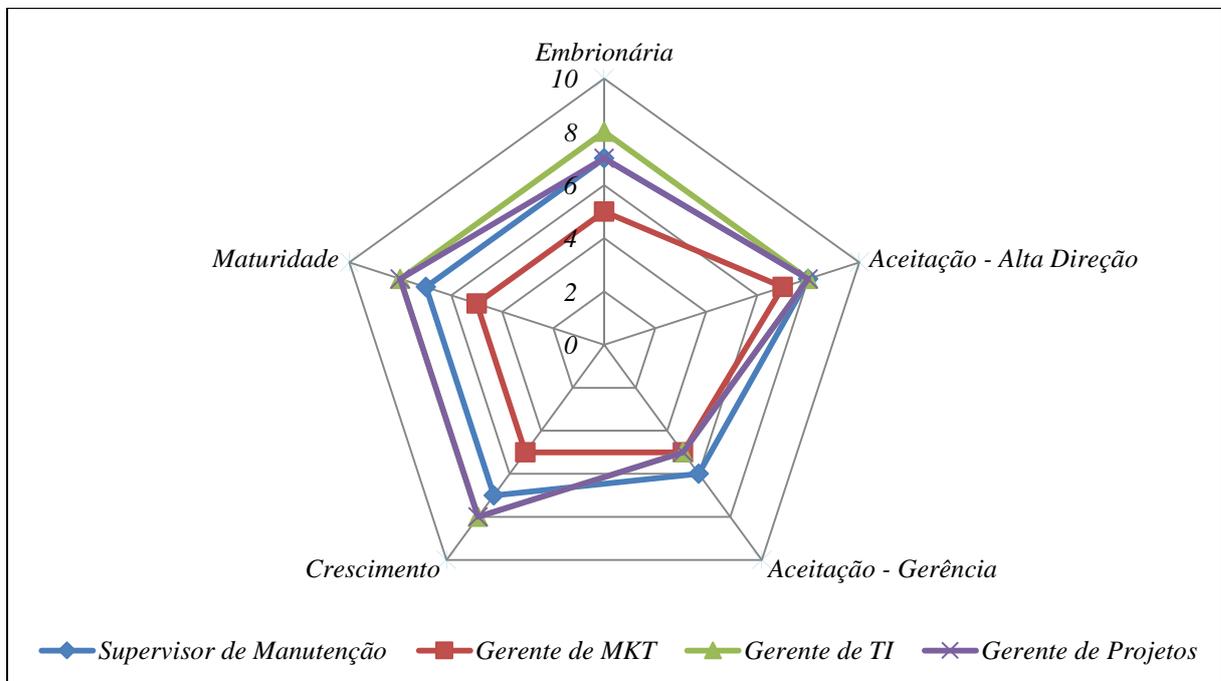
Ressalta-se que antes do início da pesquisa foi verificado junto às empresas se elas adotam práticas de gestão de projetos. O método adotado no estudo para avaliar o nível da maturidade em gestão de projetos focou na abordagem particular do ciclo de vida dos projetos. A intenção nessa etapa não foi de aprofundar a avaliação da maturidade, mas sim, identificar apenas qual o nível de maturidade da gestão dos projetos em que as empresas se encontram. Conforme já apresentado anteriormente, a coleta de dados foi realizada em ambiente on-line, por meio do questionário de avaliação de maturidade, Sessão I (Apêndice A), no período de 3 meses. O prazo foi extenso em função da disponibilidade de tempo dos respondentes em respondê-lo. O uso da avaliação do Modelo KPMMM (Kerzner, 2006), nível 2 de maturidade – Processos Comuns, mostrou-se adequado, pois a maioria das empresas ainda não alcançaram os níveis 3, 4 e 5, que tradicionalmente, são alcançados por empresas em que a natureza das suas atividades exige uma atenção e dedicação maior, tais como: aeroespacial, petrolífero, petroquímico, construção civil, armamento militar e telecomunicações (Bouer & Carvalho, 2005). Os níveis de maturidade do Modelo KPMMM podem ser observados na Tabela 01, na página 31.

Para avaliação da maturidade do gerenciamento de projetos, foram analisadas diferentes áreas de negócios, dentro de cada empresa, para que possibilitasse uma análise mais ampla da empresa. As áreas de negócios foram indicadas pelas próprias empresas a partir da apresentação dos objetivos do estudo. Para cada empresa foi estruturada a análise individual dos resultados, por área, e posteriormente por empresa. A análise da maturidade das empresas foi realizada a partir da média das pontuações obtidas pelas áreas de negócios.

O número máximo de pontos que pode ser alcançado por cada fase do ciclo de vida é de 12 pontos (Kerzner, 2009). O alcance de uma pontuação igual ou superior a 6 sugere que a empresa desempenhou com êxito determinada fase do ciclo de vida (Kerzner, 2009), podendo ser considerado como um bom desempenho. Os principais resultados da avaliação do nível 2 de maturidade, segundo as fases do ciclo de vida no gerenciamento de projetos: embrionária, aceitação pela alta direção, aceitação pela gerência, crescimento e maturidade, são exibidos a seguir.

#### 4.2.1. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Alpha

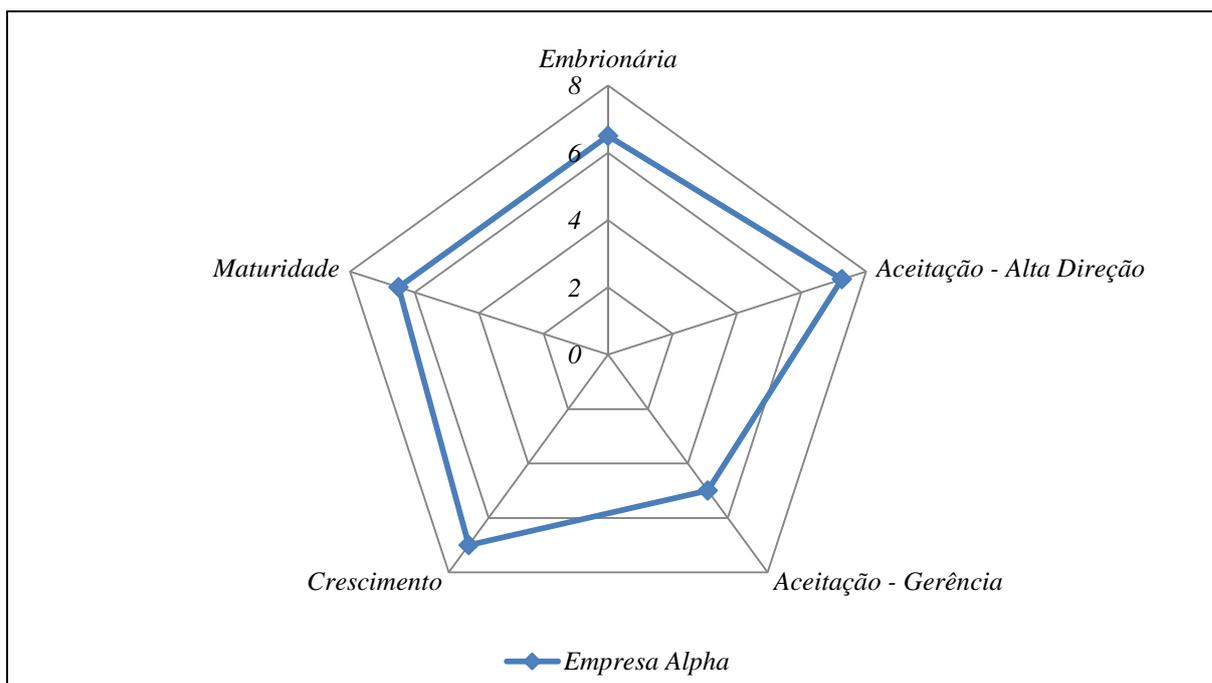
Participaram dessa etapa 4 respondentes das áreas de Manutenção, Marketing, Tecnologia da Informação e Projetos. Todos os respondentes ocupam a função de chefia, sendo o que tem mais tempo na função é o gerente de projetos, com 8 anos, seguido do gerente de TI com 5 anos, supervisor de manutenção com 3 anos, e o gerente de marketing com 2 anos na função. A idade média dos respondentes é de 31 a 35 anos. Importante frisar que desses, apenas o gerente de TI possui certificação em projetos. A Figura 28 apresenta a pontuação geral das áreas de técnicas da Empresa Alpha para avaliação do nível 2 de maturidade, obtidas a partir da aplicação do questionário.



**Figura 28: Pontuação Geral das Áreas Técnicas da Empresa Alpha**

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor.

Pode-se observar que as áreas de Manutenção, Tecnologia da Informação e Projetos apresentam as melhores pontuações, sendo que Projetos possui uma pontuação levemente menor na fase Aceitação – Gerência. Já a área de Marketing ainda demonstra baixo grau de maturidade se comparada com as demais áreas analisadas. A Figura 29 apresenta o perfil da Empresa Alpha, considerando a média das pontuações de cada área técnica analisada.



**Figura 29: Perfil da Empresa Alpha Considerando a Média das Pontuações de Cada Área**  
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Analisando os resultados, é possível afirmar que a Empresa Alpha apresenta um bom desempenho na avaliação do seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, pois a empresa obteve pontuação 7 nas fases Embrionária, Aceitação – Alta Direção, Crescimento e Maturidade, tendo apenas nota 5 na fase Aceitação – Gerência. Um reflexo natural do seu modelo de negócio, apresentado durante a caracterização da empresa.

A natureza do negócio da Empresa Alpha exige um trabalho bastante rigoroso no planejamento, execução e acompanhamento das suas atividades, pois gerencia situações que estão dentro e fora de sua área de influência, pelos diversos negócios associados (commodities, energia, navegação e agronegócios). Apenas para exemplificar no caso da produção de grãos a empresa precisa: monitorar o período correto de preparo do solo, o plantio, o controle de chuvas (índice pluviométrico), a gestão de risco (quebra de safra), sem contar todos os processos de controle de pragas. Outro exemplo foi a criação de uma gerência de gestão de riscos para identificar e trabalhar de forma preventiva nos casos de sinistro, perdas, quebras, entre outros, junto as áreas de negócios.

Esse desempenho na avaliação sugere que a empresa esteja acima do nível 2 de maturidade, podendo estar entre o Nível 3 – Metodologia Singular, e o Nível 4 – *Benchmarking*, marcada pela elevada pontuação nas fases de Crescimento e Maturidade, ambas com nota 7. A fase de Crescimento é crucial para empresa, pois marca o começo do desenvolvimento de um processo de gerenciamento de projetos, sendo o foco principal nesse

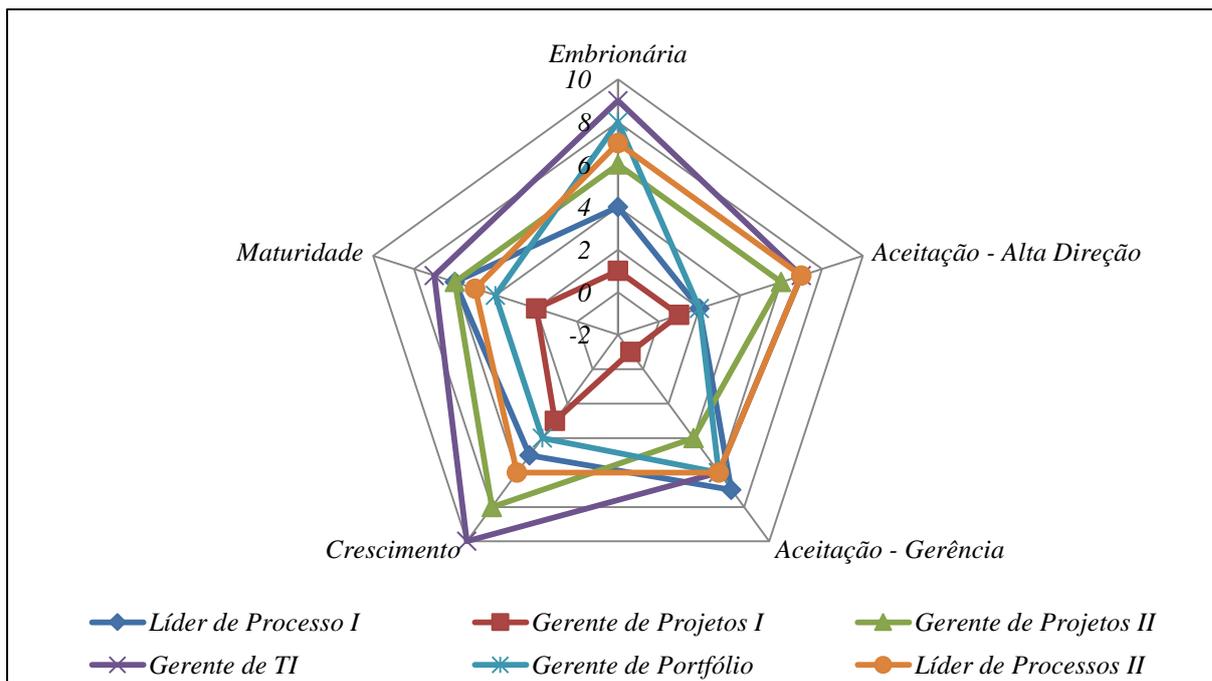
caso, padronizar os métodos de planejamento, execução e controle dos projetos (Kerzner, 2009).

#### **4.2.2. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Beta**

Participaram dessa etapa 6 respondentes, sendo 2 da área de Processos, 2 de Projetos, 1 de Tecnologia da Informação e 1 de Portfólio. Todos os respondentes ocupam a função de chefia, sendo o que tem mais tempo na função é o gerente de TI, com 5 anos, seguido dos Gerentes de Projetos I e II com 4 anos cada, depois o Líder de Processo com 3 anos e por fim o Gerente de Portfólio com 6 meses. Importante destacar que apesar do Gerente de Projetos I ter apenas 4 anos na função de chefia, o mesmo possui 29 anos de empresa, o que demonstra experiência e conhecimento profundo do *modus operandi* da Empresa Beta. A idade média dos respondentes é de 36 a 40 anos. Destaca-se que os Gerentes de Projetos I e II, e o Gerente de Portfólio possuem certificação em projetos, além de curso de especialização na área.

Reforça-se aqui, conforme já foi abordado anteriormente, a Empresa Beta possui estruturado um escritório de projetos cuja função é conduzir de forma integrada os projetos da empresa, bem como responsável por prover conteúdos técnicos, formulários, orientação e outros serviços para os projetos da empresa. Outra função importante do escritório de projetos é subsidiar a alta direção da empresa, disseminar as melhores práticas e realizar seminários de lições aprendidas.

A Figura 30 apresenta a pontuação geral das áreas de técnicas da Empresa Beta para avaliação do nível 2 de maturidade, obtidas a partir da aplicação do questionário.



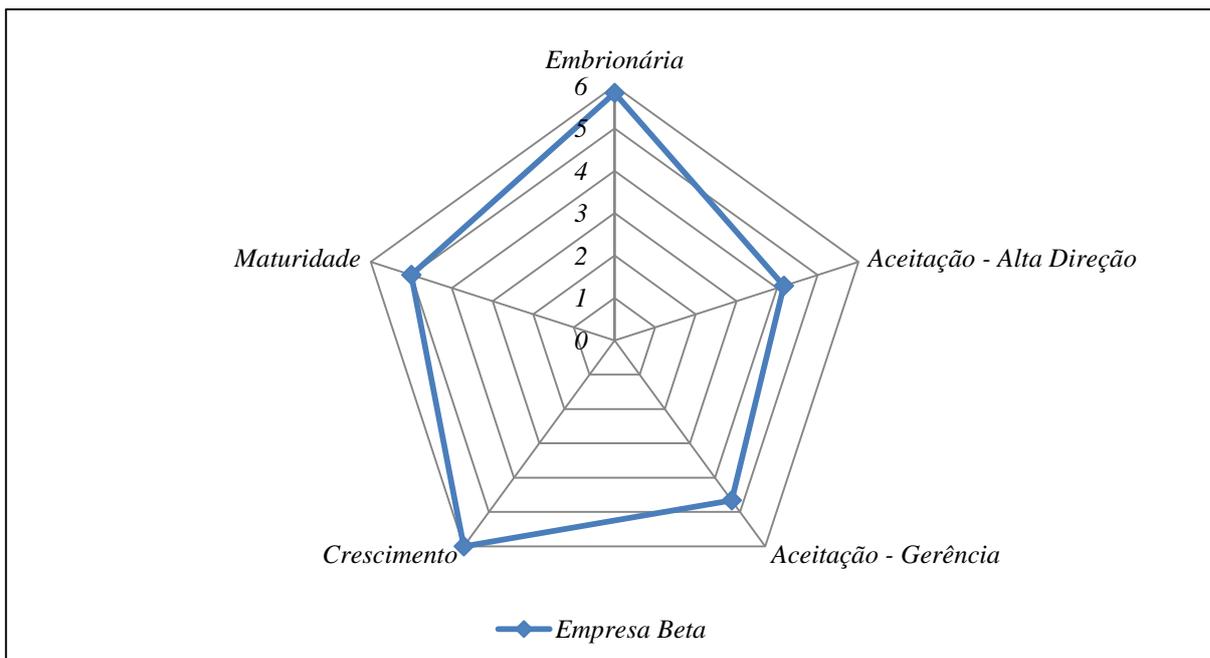
**Figura 30: Pontuação Geral das Áreas Técnicas da Empresa Beta.**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Pode-se observar que as áreas de Processos II, Projetos II e Tecnologia e Informação obtiveram as melhores pontuações, sendo a área de TI a que teve a melhor pontuação com 9 pontos na fase Embrionária, 7 na fase de Aceitação – Alta Direção, 6 na fase de Aceitação – Gerência, 10 na fase de Crescimento e 7 na fase de maturidade. Entende-se essa elevada pontuação em função da necessidade da expertise dos profissionais dessa área técnica e pelo fato da Empresa Beta trabalhar com grande número de filiais espalhadas pelo mundo.

As áreas de Processos I e Portfólio obtiveram pontuações razoáveis. Já a área de Projetos I foi a que demonstrou menor nível de maturidade em todas as fases, sendo 01 na fase Embrionária e Aceitação – Alta Direção, -1 na fase Aceitação – Gerência, 3 na fase Crescimento e 2 na fase Maturidade. Destaca-se nesse caso o fato do respondente possuir 29 anos de empresa e 4 anos na função de chefia, com certificação em projetos. Essas diferenças na avaliação da maturidade nas fases do ciclo de vida evidencia a necessidade de aprimorar sua capacidade de disseminar as melhores práticas em gestão de projetos entre uma e outra área técnica. Durante o processo de análise dos dados, verificou-se que todos os respondentes foram unânimes em afirmar que a Empresa Beta possui um sistema informatizado para controlar os custos e o cronograma dos projetos.

A Figura 31 apresenta o perfil da Empresa Beta, considerando a média das pontuações de cada área técnica analisada.



**Figura 31: Média das Pontuações nas Fases do Ciclo de Vida na Gestão dos Projetos da Empresa Beta**  
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor

Do ponto de vista macro, os resultados demonstram que a Empresa Beta possui um desempenho adequado e equilibrado em suas pontuações. A empresa obteve pontuação 6 na fase Embrionária, 4 na fase Aceitação – Alta Direção, 5 na fase Aceitação – Gerência, 6 na fase Crescimento e 5 na fase Maturidade. Mesmo com grande variação nos resultados obtidos, a Empresa Beta conseguiu se manter próximo da média 6 na pontuação geral.

A Empresa Beta tem uma peculiaridade, pois sua estrutura está organizada de forma a atender a gestão por projetos e por operações. Na gestão por operações estão definidos claramente os processos, rotinas e os produtos que são produzidos para atender os lotes e pedidos de entrega, basicamente pela produção em série das máquinas, equipamentos, peças e outros para atender grandes compradores com produtos OEM e *Global Sourcing*.

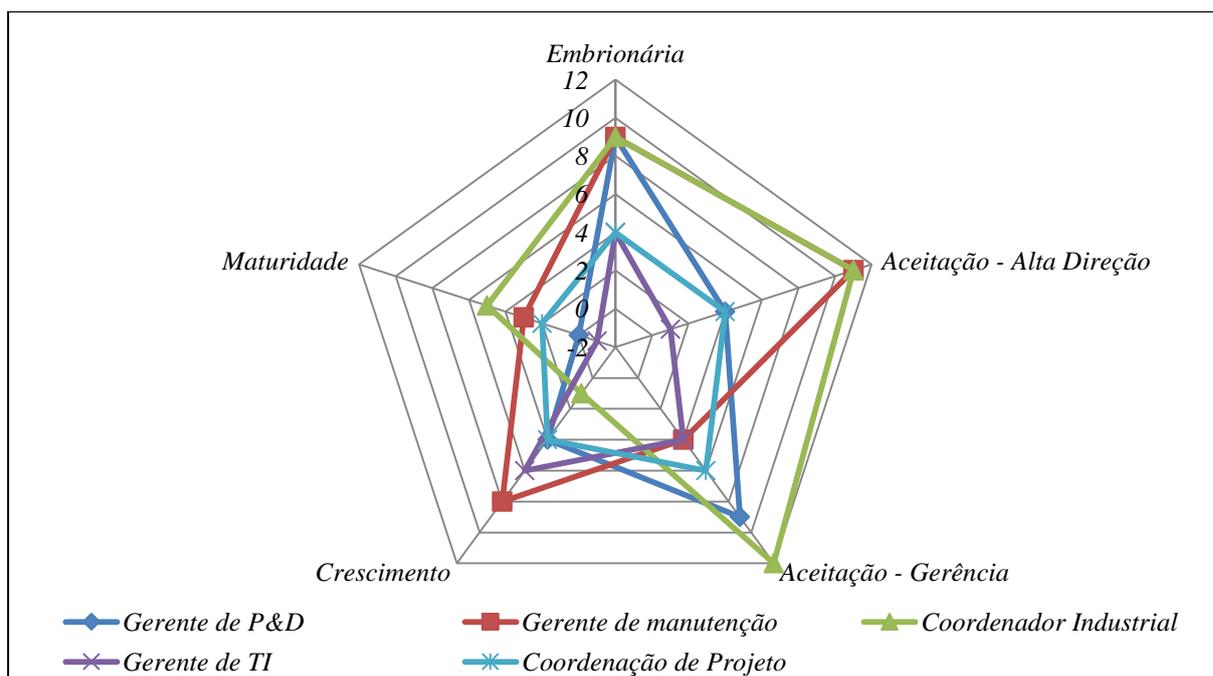
Na gestão por projetos a estrutura do negócio canaliza os esforços para a pesquisa e desenvolvimento de novas soluções e aplicações tecnológicas, o estímulo a inovação. Nesse modelo o atendimento é voltado para os *Special Projects*, como contratos específicos como licitações, concorrências públicas, cadeias produtivas com soluções e aplicações customizadas e desenhadas de acordo com a necessidade do cliente, nesses casos a agregação do valor aos serviços é maior possibilitando maior rentabilidade.

Essa configuração organizacional contribui para o desempenho equilibrado na avaliação da maturidade da Empresa Beta, sinalizando que a empresa esteja no Nível 3 de Maturidade em gerenciamento de projetos, Metodologia Singular.

### 4.2.3. Análise da Maturidade em Gestão de Projetos da Empresa Zeta

Para a avaliação do nível de maturidade da Empresa Zeta foi aplicado o questionário junto a 5 áreas técnicas, sendo Pesquisa & Desenvolvimento, Manutenção, Produção, Tecnologia da Informação e Projeto. Todos os respondentes em função de chefia na empresa, sendo que o mais antigo é o Gerente de TI, com 12 anos de empresa e 8 anos na função de gerente, seguido do Gerente de P&D com 10 anos de empresa e em função de chefia. Nesse aspecto a Empresa Zeta apresenta uma equipe mais madura na função de liderança. Em média, os respondentes têm 9 anos de empresa, com idade média entre 36 a 40 anos. Nesse grupo, apenas o Gerente de Manutenção possui certificação em projetos, no entanto, destaca-se que o Gerente de P&D possui certificação em qualidade.

A Figura 32 apresenta a pontuação geral das áreas de técnicas da Empresa Zeta para avaliação do nível 2 de maturidade, obtidas a partir da aplicação do questionário.



**Figura 32: Pontuação Geral das Áreas de Negócios da Empresa Zeta.**

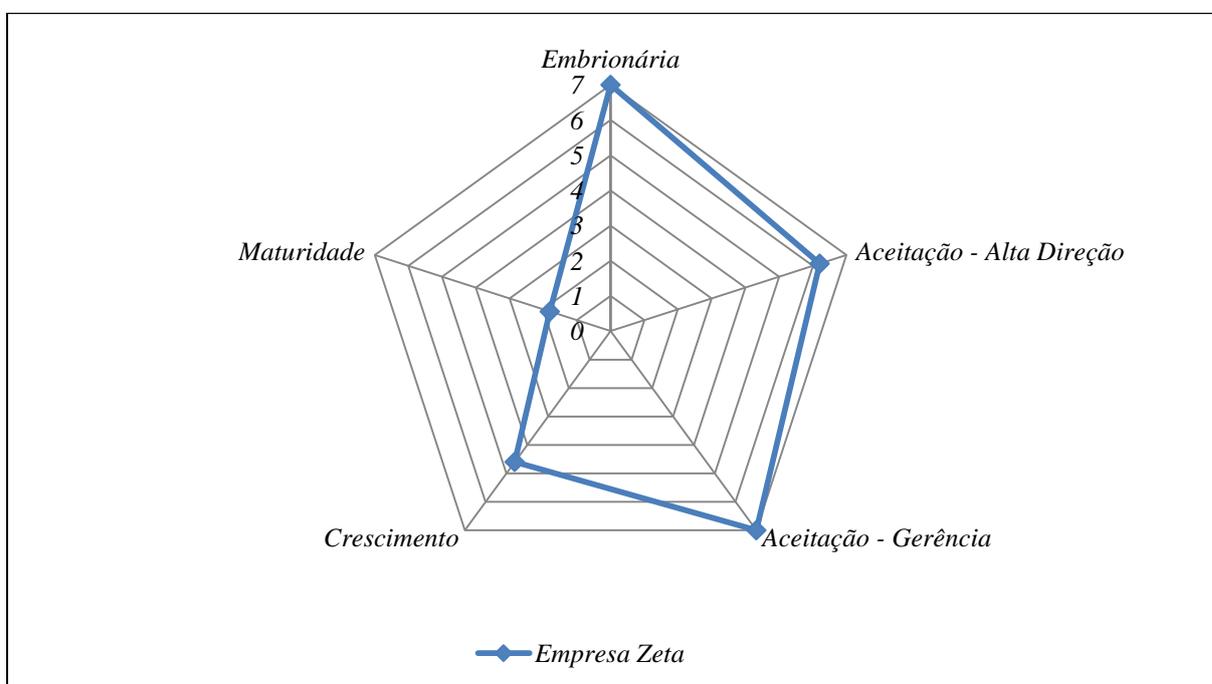
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota-se que nenhuma área técnica conseguiu pontuação equilibrada nas fases do ciclo de vida do projeto. A área que obteve melhor pontuação foi à área industrial com pontuação 9 na fase Embrionária, 11 na fase de Aceitação – Alta Direção, 12 na fase de Aceitação – Gerência, 1 na fase de Crescimento, e 5 na fase Maturidade. Outra área técnica que teve uma razoável pontuação foi a Manutenção com pontuação 9 na fase Embrionária, 11

na fase de Aceitação – Alta Direção, 4 na fase de Aceitação – Gerência, 8 na fase de Crescimento, e 3 na fase Maturidade.

A expectativa era que a área de P&D obtivesse elevada pontuação, em função das características da área, principalmente inovativa que se relaciona com diversas outras áreas, no entanto isso não foi constatado. O mesmo aconteceu com a área de TI e Projetos, que demonstram um baixo grau de maturidade. As áreas de P&D e TI, em função de suas rotinas, atividades e pela expertise das pessoas, esperava-se que obtivessem as maiores pontuações.

Uma constatação é que todas as áreas técnicas obtiveram baixas pontuações na fase de Maturidade. A Figura 33 apresenta o perfil da Empresa Zeta, considerando a média das pontuações de cada área técnica analisada.



**Figura 33: Média das Pontuações nas Fases do Ciclo de Vida na Gestão dos Projetos da Empresa Zeta**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Percebe-se que a Empresa Zeta seguiu com elevada pontuação nas fases Embrionária (7), Aceitação – Alta Direção (6) e Aceitação – Gerência (7), ao passo que na fase de Crescimento (5) e Maturidade (2) obteve baixa pontuação. Com base nesse resultado podemos avaliar que a Empresa Zeta percebe e reconhece os benefícios do gerenciamento de projetos, principalmente nos níveis operacionais e de supervisão da empresa. Além disso, a elevada pontuação nas fases 2 e 3 significam que os conceitos e as práticas da gestão de projetos são amplamente aceitos, tornando-se aparentes o apoio e o empenho das lideranças da Empresa Zeta no patrocínio e condução dos projetos.

Como houve uma tendência de baixa pontuação a partir da fase de Crescimento, e se confirmou com a pontuação da fase de maturidade, isso significa que a empresa ainda busca a padronização de uma metodologia para o planejamento, execução e controle dos seus projetos. Na sequência, a Maturidade não foi alcançada. Podem-se relacionar diversos fatores para o não atingimento da Maturidade, desde a resistência da empresa em efetuar rígidos controles de prazos e custos, com relatórios periódicos e sistematizados, o desenvolvimento de uma grade de competência e habilidades em gestão de projetos e a profissionalização da função de gestão de projetos como carreira (Bouer & Carvalho, 2005). Esses resultados indicam que a Empresa Zeta ainda esteja no Nível 2 – Processos Comuns, de Maturidade em gerenciamento de projetos.

#### 4.3. ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O método utilizado para analisar a internacionalização das empresas focou em explorar aspectos motivadores, de produto, de processo, de tempo, de mercado e de viabilidade. Para isso, foi realizada a coleta de dados secundários em documentos, relatórios e publicações dos três casos selecionados, que foram triangulados com a coleta dos dados primários, por meio da aplicação do questionário, Sessão II (Apêndice B), aplicado em ambiente on-line. Também foi realizada a entrevista com os executivos da área internacional de cada caso, sendo na Empresa Alpha – Diretor da Área Internacional, na Empresa Beta – Gerente de Desenvolvimento de Negócios, e na Empresa Zeta – Diretor da América Latina.

##### 4.3.1. Análise da Internacionalização da Empresa Alpha

Com cenário promissor na comercialização de *commodities* como a soja e o milho, as empresas do setor não param de investir. A Empresa Alpha planeja investir R\$ 1,5 bilhão em seus negócios até 2020, em todas as suas unidades de negócios, impulsionando ainda mais a presença da empresa no mercado. No mercado externo, a Empresa Alpha atua na Holanda, Noruega, Argentina e Suíça e, recentemente, entrou no Paraguai, com escritórios de comercialização. A compra de 100% de uma empresa norueguesa que atende o mercado europeu de não transgênico, reafirma a estratégia de ampliar sua participação nesse mercado.

Para os próximos anos, a empresa planeja ainda, um posicionamento mais estruturado na Ásia.

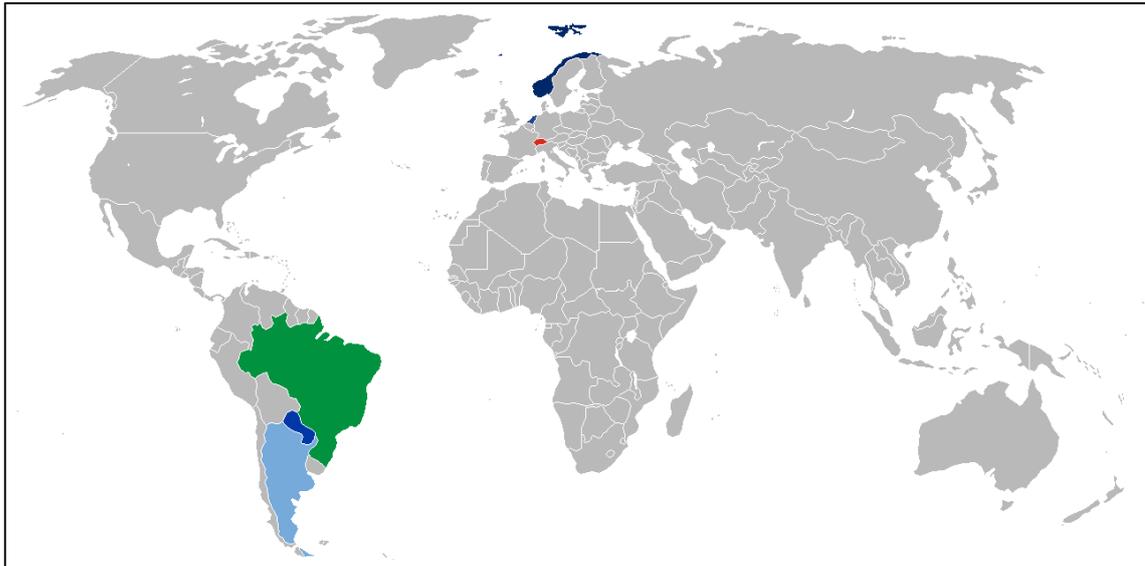
O processo de internacionalização da Empresa Alpha teve início em 2000 com as primeiras exportações. Em 2008 a empresa deu um passo mais ousado com a abertura de um escritório na Holanda para comercialização de produtos agrícolas na Europa. Os Países Baixos são o segundo maior parceiro comercial no Brasil na Exportação de soja, e a estratégia da empresa foi se aproximar do mercado comprador para facilitar o fluxo dos negócios, tanto na exportação como na importação de insumos.

Em 2009 a Empresa Alpha deu mais um passo no processo de expansão no mercado internacional com a aquisição de 51% das ações de uma empresa que processa a soja (esmagamento, farelo e óleo). A estratégia era de processar soja não transgênica oriunda do Brasil e de outros países com custo operacional menor e beneficiar o produto em solo europeu, com propósito de maximizar as receitas. Esse movimento teve como objetivo sinalizar ao mercado que a marca da empresa atende aos padrões europeus de produção e atender assim a demanda dos mercados escandinavos que possuem restrição a compra de produtos transgênicos.

O ano de 2010 ficou marcado como ano em que a Empresa Alpha deu o passo mais concreto na sua estratégia de internacionalizar a empresa com a instalação de um escritório na Argentina. A estratégia nessa operação é ampliar a capacidade produtiva, ou seja, o escritório viabilizou o plantio (soja, milho e trigo), a comercialização e a exportação de grãos para o país vizinho. Na época a Argentina era o terceiro maior produtor de soja do mundo, atrás de Estados Unidos e Brasil, e a Empresa Alpha levou sua expertise no plantio para aquele país. Em 2011 iniciou suas atividades de *trading* (comercializadora).

A estratégia de internacionalização da Empresa Alpha é a forma encontrada para estar mais próxima dos seus clientes, como também dar suporte à nossa expansão no mercado interno. A tecnologia utilizada para o plantio da soja argentina foi convencional e transgênica, com a produção basicamente voltada para o consumo asiático, ocupando aproximadamente cinco mil hectares, podendo atingir até 30 mil hectares nos próximos cinco anos. A previsão era de originar 500 mil toneladas de grãos, sendo que a meta nos próximos cinco anos é atingir 2 milhões de toneladas.

A Figura 34 foi elaborada com intuito de representar a presença internacional da Empresa Alpha.



**Figura 34: Presença internacional da Empresa Alpha (escritórios e fábricas).**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor utilizando site: <http://wherehaveibeen.info/>

A Empresa Alpha encerrou o exercício de 2013 entre as 20 as maiores empresas exportadoras brasileiras, pelo ranking do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com receita de US\$ 1,7 bilhão em exportações, originando 7,4 milhões de toneladas de grãos. Possui armazéns espalhados por todo o país, com capacidade para armazenar 2,5 milhões de toneladas de grãos. Além disso, conta com três unidades de esmagamento de soja, sendo duas no Brasil e uma na Noruega. No exterior, a Empresa Alpha conta com escritórios e representações na Argentina, Holanda, Suíça e Paraguai. A Tabela 22 apresenta o processo de internacionalização realizado pela Empresa Alpha ao longo do tempo.

Tabela 22:

**Processo de Internacionalização da Empresa Alpha**

Quando?	Onde?	O quê?	Como?	Por quê?
2000	Europa	<i>Trading</i> Exportação	Exportação direta e regular de commodities, soja e milho.	Diversificar as fontes de recursos, e comercializar o excedente produzido.
2008	Holanda	<i>Trading</i> Exportação	Abertura de um escritório de comercialização de produtos agrícolas.	Facilitar os fluxos de importação e exportação para o continente Europeu.
2009	Noruega	Processamento de Grãos Não-Transgênicos	Aquisição de 51% da empresa Norueguesa. Hoje a Empresa Alpha é dona de 100% do capital acionário.	Atender os mercados escandinavos que possuem restrição quanto à entrada de grãos transgênicos.
2010	Paraguai e Argentina	<i>Trading</i> e Produção Agrícola	Abertura de um escritório comercial e arrendamento de terras para plantio.	Aproveitar as vantagens competitivas e os baixos custos oferecidos pelo país vizinho.
2013	Suíça	<i>Trading</i>	Abertura de um escritório de comercialização de produtos agrícolas	Facilitar os fluxos de negócios com os países do mediterrâneo e do norte da África.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verifica-se que o processo de internacionalização da empresa ocorreu de maneira gradual, iniciando suas operações através da exportação, em seguida instala escritórios comerciais, assumindo custos de transação e diminuindo as incertezas e custos dos intermediários, de forma a aproveitar as oportunidades do mercado internacional, e estrategicamente atendendo os objetivos corporativos. Além disso, com o aprendizado a empresa avança para estágios de produção internacional com as plantas na Noruega e na Argentina.

A respeito das atividades desenvolvidas na Noruega, verifica-se que foi uma estratégia de forma a livrar-se de barreiras impostas pelos governos locais em relação a produção. Assim, alcançando mercados antes restritos. A princípio, a estratégia da empresa consistiu em adquirir somente o mando acionário, mas uma vez bem sucedida a experiência, optaram por comprar totalmente a empresa norueguesa. Já sobre a Argentina, também nota-se o processo gradual da internacionalização neste país. A Empresa Alpha abriu primeiramente um escritório para comercializar a soja local, para em seguida, uma vez tendo aprendido sobre o mercado, avançar para operações de produção, aproveitando-se das vantagens de localização e de internalização oferecidas pela região.

Em 2013 a empresa inaugurou na Suíça um escritório de comercialização de produtos agrícolas, com intuito de facilitar os fluxos de importação e exportação dos bens produzidos no Brasil como na Argentina, visando atender os países do mediterrâneo e do norte da África. A empresa optou pela Suíça pelo fato do país sediar muitos bancos internacionais, o que facilitaria o contato com as instituições financeiras e os compradores pois as negociações são feitas de safras futuras com valores fechados pela Bolsa de Chicago.

A Empresa Alpha está em plena expansão da sua atividade internacional, é pouco provável que a empresa interrompa seu processo de internacionalização. Uma vez iniciada a expansão e experiências exitosas, quanto maior a aprendizagem, mais intensificado e complexo vão se tornar as atividades internacionais da empresa. Com relação a novos projetos de internacionalização, a empresa considera fortemente a presença da China no radar dos negócios.

Os resultados alcançados pela empresa e a vontade de expandir-se ainda mais demonstra o sucesso que esta companhia alcançou ao longo do tem, por optar pela expansão internacional. Com padrão organizacional eficiente e com planos de expandir ainda mais sua internacionalização, a empresa busca aproveitar as diversas oportunidades no mercado internacional.

#### **4.3.2. Análise da Internacionalização da Empresa Beta**

A internacionalização da Empresa Beta começou em 1970, com algumas vendas para a América Latina, como Equador, Uruguai e Paraguai. Inicialmente, sua estratégia foi utilizar uma rede ampla de representantes comerciais e distribuidores, que lhes permitiu atingir rapidamente mais de 60 países com os seus produtos. Durante esse período, a empresa só exportou. Primeiro, por meio de representantes. Depois, montando escritórios próprios em vários países para administrar clientes e logística. A distribuição de produtos passou a ser própria, sem produção, somente estoque. O marco da entrada da empresa no mercado internacional foi à fundação, em 1988, da Empresa Beta Exportadora com a missão de centralizar todo o comércio exterior da Empresa Beta.

Nesse mesmo período a empresa conseguiu iniciar um trabalho de reorganização, para atender as novas demandas que surgiam. Do ponto de vista organizacional a empresa desenvolveu uma estrutura técnica e preparou a equipe comercial direcionada mercado internacional. Na outra ponta, a empresa organizou sua estrutura de distribuição, com representantes e distribuidores, responsáveis pelas vendas, entregas e serviços de manutenção. Logo, a empresa percebeu a necessidade de adequação dos processos internos de fabricação dos produtos, seguindo rigorosos padrões e normas internacionais. Com isso, foram realizados investimentos em laboratórios de testes, capacitação da equipe técnica, certificação da empresa em processos e produtos. Assim a empresa passou a ganhar notoriedade no mercado mundial pela qualidade de seis produtos, alcançando imagem e respeitabilidade internacional. A partir disso a empresa passou a estabelecer rigorosos padrões para seus processos produtivos, com um modelo próprio de verificação dos produtos e conformidade.

Buscando tomar um passo maior em relação ao mercado exterior, a empresa começou participar das maiores feiras internacional do seu setor e fundou uma empresa na Alemanha com nome diferente por seu nome já ser existente no mercado europeu. Para aumentar o conhecimento do mercado global, a Empresa Beta desenvolveu intensos programas de viagens de pessoal, de todos os níveis hierárquicos e intensificou a participação em feiras, seminários, cursos e estágios, fonte de divulgação e promoção dos seus produtos. A intensificação de intercâmbios deu-se pelos convites para que pessoas de empresas de fora viessem conhecer as instalações e os funcionários da Empresa Beta. Para seu pessoal estimulou-se a experiência internacional e o aprendizado de idiomas. Por suas ações a empresa atingiu o marco de maior fabricante de motores na América Latina, de líder de exportações no Brasil e já atuava exportando para 32 países.

Com a estratégia da internacionalização contínua, a década de 1990 foi marcada como a solidificação da expansão internacional da empresa, a partir da abertura das primeiras estruturas de distribuição dos seus produtos no exterior por meio de subsidiárias. Com a missão de desenvolver as vendas internacionais, atuar na logística e em serviços, combinado com o deslocamento de seu pessoal para o exterior e a integração com o pessoal local. Essa estratégia permitiu dar novo impulso aos seus negócios internacionais, que não mais dependiam, nos principais mercados, da capacidade financeira e do desempenho dos representantes e distribuidores no exterior.

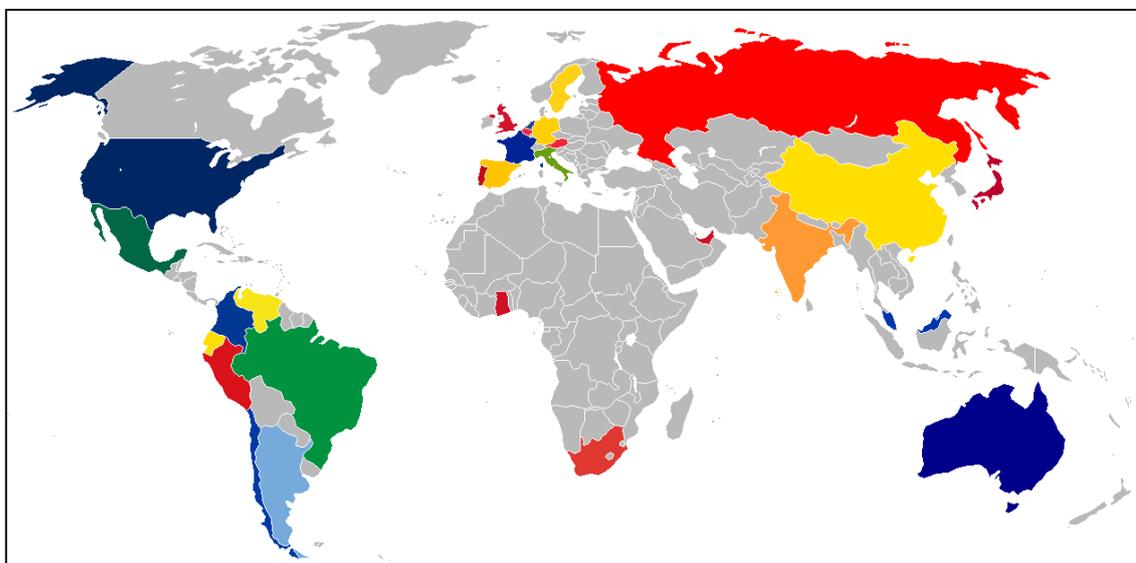
Nesse período, a Empresa Beta abriu diversas filiais ao redor do mundo, sendo que com isso conseguiu reduzir sua dependência de distribuidores, ampliando assim suas vendas para grandes clientes, pulverizando e ampliando sua participação no mercado (*market share*). As especificidades dos produtos e a característica de seus componentes exigiu a participação da empresa em todo processo de internacionalização, sem utilizar intermediários na comercialização e aproximação com o cliente.

Com o passar dos anos a Empresa Beta estabeleceu uma estratégia clara para aplicação dos seus produtos no mercado internacional. Essa estratégia organizava-se de duas formas, sendo pelo fornecimento de pacotes de produtos e projetos específicos e/ou customizados, como por exemplo, em grandes obras, além do fornecimento do produto padrão, que era fornecido em grandes quantidades. Esses produtos em grande quantidade tinham como destino os fabricantes OEM, ou seja, fornecendo equipamentos utilizados na composição do produto final de outra empresa, por meio de alianças e/ou *joint-ventures*.

No início dos anos 2000, a Empresa Beta já havia conquistado grande participação no mercado internacional. A estratégia para escolher os países que abrigam fábricas da Empresa Beta é a seguinte: o local precisa ter um mercado interno grande, mão de obra competitiva e grande oferta de matéria-prima (aço e cobre). Para a Empresa Beta a vantagem de se ter plantas no exterior é a proximidade com o cliente, a logística, além da segurança. Por uma questão regional e pelo MERCOSUL, as primeiras duas fábricas foram instaladas na Argentina. Entretanto, a mais importante foi à fábrica do México.

O próximo passo foi investir na Europa: a quarta fábrica foi em Portugal, menor que a do México, e produzia apenas motores industriais de grande porte, com mais tecnologia. Em 2004, foi adquirida uma fábrica na China, e a presença no continente asiático foi reforçada. Em 2006, mais uma aquisição no México e, em 2007, uma filial de vendas foi aberta em Dubai. Em 2010, a Empresa Beta alcançou a África do Sul, e, em 2011, a Índia e o Peru. Adquiriu também planta na Áustria, e esta unidade possuía fábricas na Áustria e

unidades de montagem na Alemanha e em Cingapura. Mais recentemente, a Empresa Beta adquiriu unidades nos Estados Unidos e na Argentina, e uma *joint-venture* com uma empresa na Espanha. A Figura 35 apresenta a presença internacional da Empresa Beta.



**Figura 35: Presença internacional da Empresa Beta (escritórios e fábricas).**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor utilizando site: <http://wherehaveibeen.info/>

Na fabricação de motores elétricos, a Empresa Beta atua, além do Brasil, em Portugal, Argentina, China e México; em automação, no Brasil, Argentina e México; no setor de energia, no Brasil, Argentina, México, Índia, China e Portugal; no de transmissão e distribuição, no Brasil e México; e no de tintas, somente no Brasil. Por isso, o movimento de fortalecimento da Empresa Beta no mercado mundial incluiu a conquista do amplo e diversificado mercado asiático e a compra de concorrentes, no México, em Portugal e na China. A Tabela 23 apresenta a distribuição dos produtos da Empresa Beta por continente.

Tabela 23:

**Distribuição dos produtos da Empresa Beta por Continente.**

CONTINENTE	2013	2012	2011
América do Norte	34%	34%	34%
América do Sul e Central	17%	16%	15%
Europa	26%	24%	26%
África	13%	15%	15%
Ásia e Oceania	10%	11%	10%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 24 apresenta o processo de internacionalização realizado pela Empresa Beta ao longo do tempo.

Tabela 24:

**Processo de Internacionalização da Empresa Beta**

<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>O quê?</b>	<b>Como?</b>	<b>Por quê?</b>
1970	Equador, Uruguai e Paraguai.	Comercialização de Produtos	Exportação via representante e distribuidores locais	Abertura de mercado, comercialização de produtos, aumento da escala.
1988	Equador, Uruguai e Paraguai.	Comercialização de Produtos	Abertura da Empresa Beta Exportadora e filiais no exterior.	Distribuição própria e proximidade com o mercado. Fortalecimento da marca.
1991	Estados Unidos	Distribuição	Abertura de filial de vendas <i>Special Projects</i>	Proximidade com mercado norte-americano, redução no tempo de entrega para grandes clientes.
1992	Bélgica	Produção e Distribuição	Aquisição, filial de fabricação.	Proximidade com mercado europeu, aquisição de novas tecnologias.
1994	Japão	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
1995	Alemanha e Austrália	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
1997	Inglaterra	Produção e Distribuição	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
1998	Espanha, França e Suécia.	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
1999	México	Produção e Distribuição	Aquisição, filial de fabricação. <i>Global Sourcing</i>	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2000	Argentina	Produção e Distribuição	Aquisição, filial de fabricação.	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2001	Venezuela, Itália e Holanda.	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
2002	Portugal	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de fabricação.	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2004	China	Produção e Distribuição	Aquisição, filial de fabricação.	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2004	Índia	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
2005	Cingapura	Produção e Distribuição	Aquisição de filial de fabricação	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2006	México	Produção e Distribuição	Aquisição de filial de fabricação	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2007	Emirados Árabes Unidos	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.
2009	México	Produção e Distribuição	Abertura de filial de fabricação	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado
2010	África do Sul	Produção e Distribuição	Aquisição de filial de fabricação	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado
2011	Índia	Produção e Distribuição	Abertura de filial de fabricação	Novas tecnologias e economia de escala e proximidade com mercado.
2012	Peru e Áustria.	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de vendas	Redes de relacionamento, grandes clientes e proximidade com mercado.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Atualmente, 50% das receitas da empresa são no mercado exterior; têm distribuidores e agentes em mais de 100 países e mais de 1.100 assistentes técnicos cobrindo os 5 continentes; realiza vendas para mais de 110 países; possui fábricas em 7 países e 23 filiais comerciais em países estratégicos; e ainda tem 2.100 colaboradores no exterior. As motivações da Empresa Beta para sua inserção no mercado internacional são principalmente a aquisição de novas tecnologias, estratégia basicamente voltada para países desenvolvidos; e o aumento da participação de mercado, estratégia mais focada em mercados emergentes.

#### **4.3.3. Análise da Internacionalização da Empresa Zeta**

A Empresa Zeta, em função da sua vocação de navegação, possui uma estratégia clara de internacionalização. Essa estratégia inclui a exportação de produtos e a presença em novos mercados através da aquisição de empresas, marcas ou unidades de negócios, como o processamento, embalagens e distribuição, através do estabelecimento próprio de filiais e instalações de produção.

A empresa possui instalações de produção em locais estratégicos, com o acesso aos recursos e mercados. A matéria-prima básica é o atum e a sardinha que são adquiridas pela captura própria em áreas marinhas, bem como pela importação de países como Marrocos e Peru. Os principais produtores da pesca extrativa, nessa ordem, são: China, Japão, Estados Unidos, Federação da Rússia, Peru, Indonésia, Chile, Índia, Tailândia, Noruega, República da Coreia e Filipinas (FAO, 2013).

A atividade de navegação da empresa, que envolve a pesca marítima, está localizada nos oceanos atlântico, que vai da costa brasileira até a costa portuguesa, e o oceano pacífico, que vai da costa chilena até águas internacionais do Japão. A pesca marítima também enfrenta uma significativa crise. Os aspectos mais visíveis da crise da pesca marítima brasileira podem ser observados na situação de sobre pesca em que se encontra a grande maioria dos recursos que suportam as mais importantes capturas (FAO, 2013).

Nesse sentido, a Empresa Zeta adotou a estratégia de investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos em conserva com agregação de valor para sofrer menos impacto com o cenário que se formava para a atividade pesqueira. Investiu em máquinas e em tecnologias produtiva além de adotar a internacionalização. A capacidade de distribuição lhe permitiu o acesso a diversos canais de distribuição para a entrada em novos mercados. A Figura 36 apresenta a presença internacional da Empresa Zeta.



**Figura 36: Presença internacional da Empresa Zeta (escritórios e fábricas).**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor utilizando site: <http://wherehaveibeen.info/>

A empresa também exporta seus produtos para vários países, com vendas e operações de marketing na Angola, Jordânia, Líbia, Suriname, Costa Rica, Síria, Cuba e Austrália. Seus produtos são comercializados, em grande parte, na América: Brasil, Paraguai, Uruguai, Argentina, Chile, Bolívia, Suriname, Colômbia, Curaçao, Panamá, Costa Rica, Porto Rico, Nicarágua, El Salvador, Guatemala, Cuba, República Dominicana, Honduras, México, Estados Unidos e Canadá. A Tabela 25 apresenta o processo de internacionalização realizado pela Empresa Zeta ao longo do tempo.

Tabela 25:

**Processo de Internacionalização da Empresa Zeta**

Quando?	Onde?	O quê?	Como?	Por quê?
2000	América Latina	Comercialização de Produtos	Exportação dos produtos por representantes	Pela proximidade com países fronteiriços com Brasil facilitou as exportações, motivados pelo acesso a novos mercados.
2001	Costa Rica	Comercialização de Produtos	Abertura de filial de comercialização	Proximidade com mercado, aquisição de matéria-prima e acesso a grandes clientes.
2003	El Salvador	Comercialização, Fabricação e Distribuição.	Fábrica de processamento	Logística de pesca, processamento e distribuição. Pela proximidade com Canal do Panamá. Acesso a novos mercados.
2004	Argentina	Distribuição de Produtos	Abertura de filial de comercialização	Explorar o mercado argentino. Hoje a marca é a segunda no mercado argentino.
2008	Mundo	Comercialização de Produtos	Exportação dos produtos. <i>Global Sourcing</i>	Expandir a atuação internacional, motivado pela necessidade de aumentar as vendas pela diversificação de novos produtos.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir de outubro de 2004, a Empresa Zeta passou a operar como uma subsidiária da empresa líder no mercado espanhol de processados em conservas. Desde então, a empresa passou a acessar novos mercados e fornecer para grandes compradores. Em 2008 a empresa começa a atuar no modelo de *global sourcing* para grandes varejistas.

#### 4.4. GESTÃO DE PROJETOS E INTERNACIONALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA RBV

Para analisar as contribuições da gestão de projetos (GP) para internacionalização das empresas sob a ótica da RBV, utilizou-se do protocolo de pesquisa, Sessão III (Apêndice C) e o protocolo de pesquisa, Sessão IV (Apêndice D). Na primeira parte o objetivo era identificar quais as características da gestão de projetos contribuem para internacionalização, e na segunda parte o objetivo era de identificar se as mesmas características que contribuem para a internacionalização são consideradas recursos estratégicos, conferindo assim, vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Foi apresentada ao respondente (executivo da empresa responsável pela área internacional) uma relação de 20 critérios que influenciam o desempenho do gerenciamento de projetos (Lopes, 2009) para que fizesse uma avaliação se esses critérios contribuem ou não para internacionalização da empresa. Em estudos anteriores foi verificado que os 20 critérios utilizados nesse estudo tem grande influência no desempenho dos projetos em empresas mais maduras (Lopes, 2009). Essa etapa foi realizada com os mesmos respondentes da Sessão II (Apêndice B).

Concluída essa parte, na sequência, foi apresentado ao mesmo respondente avaliar se esses 20 critérios (recursos, ativos, competências e capacidades, na ótica do RBV) são considerados para a empresa como recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e aplicados pela empresa (VRIO), com base nas características da RBV. Ao final das duas partes de coleta de dados foi dada a liberdade para que os respondentes pudessem incluir novos critérios da gestão de projetos que contribuam para internacionalização e conseqüentemente fosse avaliado como características do RBV. Contudo, nenhum dos respondentes demonstrou interesse em incluir novo critério para análise.

É importante destacar que foi necessário um período de 5 a 10 minutos para explicar os conceitos da teoria da RBV aos respondentes. Essa parte do estudo foi realizada

presencialmente na Empresa Alpha e por telefone nas Empresas Beta e Zeta. Os resultados dessa coleta de dados estão organizados nos tópicos a seguir.

#### 4.4.1. Análise da Empresa Alpha

Os resultados da coleta podem ser observados na Tabela 26, que apresenta os critérios de análise da gestão madura de projetos e sua contribuição para internacionalização, na visão do respondente da Empresa Alpha.

Tabela 26:

#### Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Alpha

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	Contribui para Internacionalização?		Grau de importância?		
	Sim	Não	Baixo	Médio	Alto
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Custo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Custo</i>	✓				✓
<i>Definição de Requisitos</i>	✓				✓
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓				✓
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓			✓	
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓			✓	
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓			✓	
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓			✓	
<i>Ética Profissional de Gerentes de Projetos</i>	✓				✓
<i>Tomada de Decisões</i>	✓				✓
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓				✓
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓			✓	
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓				✓

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que para Empresa Alpha todos os critérios apresentados tem média ou alta contribuição para internacionalização da empresa, sendo destes 5 critérios contribuem de forma mediana e 15 de maneira mais forte. Destacam-se os critérios que contribuem de forma mediana: gerenciamento da comunicação, gerenciamento de encerramento, liderança e relacionamento, e delegação de responsabilidades. Nota-se que para o respondente da

Empresa Alpha, todos os critérios de análise da gestão de projetos colaboram para sua internacionalização, sendo que nenhum foi avaliado como tendo uma baixa contribuição.

A seguir, a Tabela 27 apresenta a matriz de avaliação dos critérios de análise da gestão de projetos sob a ótica do RBV-VRIO, com sua implicação competitiva e a sua contribuição para internacionalização da Empresa Alpha.

Tabela 27:

**Avaliação da Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa Alpha**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	RBV				Implicação Competitiva	Contribuição para Internacionalização
	V	R	I	O		
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Custo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Custo</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Definição de Requisitos</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Ética Prof. de Gerentes de Projetos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Tomada de Decisões</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se nessa avaliação que o respondente da Empresa Alpha considera que a empresa possui 4 critérios da gestão de projetos que lhe conferem uma desvantagem competitiva, 5 que conferem uma paridade competitiva e 11 que conferem uma vantagem competitiva sustentável em relação ao mercado. Vale destacar que dos 11 critérios considerados como vantagem competitiva sustentável, 10 contribuem fortemente para sua internacionalização, na opinião do respondente, que são: (1) desempenho de prazo e cronograma; (2) desempenho de escopo; (3) desempenho de custo; (4) definição de objetivos e estratégias; (5) gerenciamento de mudança; (6) gerenciamento de riscos; (7) ética

profissional de gerentes de projetos; (8) tomada de decisões; (9) envolvimento dos stakeholders; e (10) sustentabilidade do projeto.

#### 4.4.2. Análise da Empresa Beta

Os resultados da coleta podem ser observados na Tabela 28, que apresenta os critérios de análise da gestão de projetos na visão do respondente da Empresa Beta.

Tabela 28:

**Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Beta**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	Contribui para Internacionalização?		Grau de importância?		
	Sim	Não	Baixo	Médio	Alto
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Custo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓			✓	
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓			✓	
<i>Planejamento de Custo</i>	✓			✓	
<i>Definição de Requisitos</i>	✓			✓	
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓			✓	
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓			✓	
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓				✓
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓			✓	
<i>Ética Profissional de Gerentes de Projetos</i>	✓				✓
<i>Tomada de Decisões</i>	✓				✓
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓				✓
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓			✓	
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓				✓

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que para Empresa Beta todos os critérios apresentados também têm média ou alta contribuição para internacionalização da empresa, sendo destes 8 critérios contribuem de forma mediana e 12 de maneira mais forte.

Destacam-se os critérios que contribuem de forma mediana: planejamento de tempo, planejamento de escopo, planejamento de custo, definição de requisitos, atendimento a

requisitos técnicos, gerenciamento de encerramento, delegação de responsabilidades, controle e monitoramento. Nota-se que para a Empresa Beta, segundo a visão do respondente, todos os critérios de análise da gestão de projetos colaboram para sua internacionalização, sendo que nenhum foi avaliado como tendo uma baixa contribuição.

A seguir, a Tabela 29 apresenta a matriz de avaliação dos critérios de análise da gestão de projetos sob a ótica do RBV-VRIO, com sua implicação competitiva e a sua contribuição para internacionalização da Empresa Beta.

Tabela 29:

**Avaliação da Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa Beta**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	RBV				Implicação Competitiva	Contribuição para Internacionalização
	V	R	I	O		
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Custo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Planejamento de Custo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Definição de Requisitos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓	✓			<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓	✓			<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Ética Prof. de Gerentes de Projetos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Tomada de Decisões</i>	✓	✓			<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se nessa avaliação que a Empresa Beta, na visão de seu respondente, considera possuir 3 critérios da gestão de projetos que lhe conferem uma paridade competitiva e 17 critérios que lhe conferem uma vantagem competitiva sustentável. Frisa-se que para empresa ela não possui critérios que impõe uma desvantagem competitiva em relação ao mercado.

Destaca-se que dos 17 critérios considerados como vantagem competitiva sustentável, o respondente considera que 11 contribuem fortemente para sua

internacionalização, que são: (1) desempenho de prazo e cronograma; (2) desempenho de escopo; (3) desempenho de custo; (4) definição de objetivos e estratégias; (5) gerenciamento de mudança; (6) gerenciamento de riscos; (7) gerenciamento da comunicação; (8) liderança e relacionamento; (9) ética profissional de gerentes de projetos; (10) envolvimento dos stakeholders; e (11) sustentabilidade do projeto.

#### 4.4.3. Análise da Empresa Zeta

Os resultados da coleta podem ser observados na Tabela 30, que apresenta os critérios de análise da gestão de projetos na visão do respondente da Empresa Zeta.

Tabela 30:

**Avaliação da Contribuição da Gestão de Projetos para Internacionalização da Empresa Zeta**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	Contribui para Internacionalização?		Grau de importância?		
	Sim	Não	Baixo	Médio	Alto
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓				✓
<i>Desempenho de Custo</i>	✓			✓	
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓				✓
<i>Planejamento de Custo</i>	✓			✓	
<i>Definição de Requisitos</i>	✓				✓
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓				✓
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓				✓
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓			✓	
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓			✓	
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓				✓
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓		✓		
<i>Ética Profissional de Gerentes de Projetos</i>	✓			✓	
<i>Tomada de Decisões</i>	✓				✓
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓				✓
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓			✓	
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓				✓

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que para Empresa Zeta os critérios apresentados têm contribuições distintas para internacionalização da empresa, sendo que apenas 1 critério tem baixa contribuição, 6 critérios contribuem de forma mediana e 13 contribuem de maneira mais forte.

Destaca-se o critério que contribui com baixa intensidade, a delegação de responsabilidades, justificada pelo respondente, pela tomada de decisões centralizada na área internacional da empresa, e essa área está fora do país de origem da empresa, localizando-se na Argentina.

Os critérios que contribuem de forma mediana são: desempenho de custo, gerenciamento de mudança, gerenciamento da comunicação, gerenciamento de encerramento, ética profissional de gerentes de projetos e controle e monitoramento. Nota-se que para o respondente da Empresa Zeta todos os critérios de análise da gestão de projetos colaboram para sua internacionalização.

A seguir, a Tabela 31 apresenta a matriz de avaliação dos critérios de análise da gestão de projetos sob a ótica do RBV-VRIO, com sua implicação competitiva e a sua contribuição para internacionalização da Empresa Zeta.

Tabela 31:

**Avaliação da Gestão de Projetos x RBV (VRIO) x Internacionalização da Empresa Zeta**

Critérios de Análise da Maturidade no Gerenciamento de Projetos	RBV				Implicação Competitiva	Contribuição para Internacionalização
	V	R	I	O		
<i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>	✓	✓			<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Escopo</i>	✓	✓			<i>Paridade Competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Desempenho de Custo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Planejamento de Tempo</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Escopo</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Planejamento de Custo</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Definição de Requisitos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Definição de Objetivos e Estratégias</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Mudança</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento de Riscos</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Gerenciamento de Encerramento</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Baixo)</i>
<i>Liderança e Relacionamento</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Delegação de Responsabilidades</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Baixo)</i>
<i>Ética Prof. de Gerentes de Projetos</i>	✓	✓			<i>Paridade competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Tomada de Decisões</i>	✓	✓	✓		<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Envolvimento dos Stakeholders</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>
<i>Controle e Monitoramento</i>	✓				<i>Desvantagem Competitiva</i>	<i>Sim (Médio)</i>
<i>Sustentabilidade do Projeto</i>	✓	✓	✓	✓	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>	<i>Sim (Alto)</i>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se nessa avaliação que a Empresa Zeta considera possuir 3 critérios da gestão de projetos que lhe conferem uma desvantagem competitiva (gerenciamento de encerramento, delegação de responsabilidades e controle e monitoramento); 6 critérios que

confere paridade competitiva (desempenho de prazo e cronograma, desempenho de escopo, planejamento de tempo, planejamento de custo, atendimento a requisitos técnicos, ética profissional de gerentes de projetos); 1 critério que confere uma vantagem competitiva temporária (tomada de decisões) e 10 critérios que lhe conferem uma vantagem competitiva sustentável.

Destaca-se, na visão do respondente, que dos 10 critérios considerados como vantagem competitiva sustentável, 8 contribuem fortemente para sua internacionalização da empresa, que são: (1) planejamento de escopo; (2) definição de requisitos; (3) definição de objetivos e estratégias; (4) gerenciamento de mudança; (5) gerenciamento de riscos; (6) liderança e relacionamento; (7) envolvimento dos stakeholders; e (8) sustentabilidade do projeto.

No tópico a seguir serão apresentadas as análises comparativas entre os resultados obtidos pelos três casos estudados.

#### 4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS

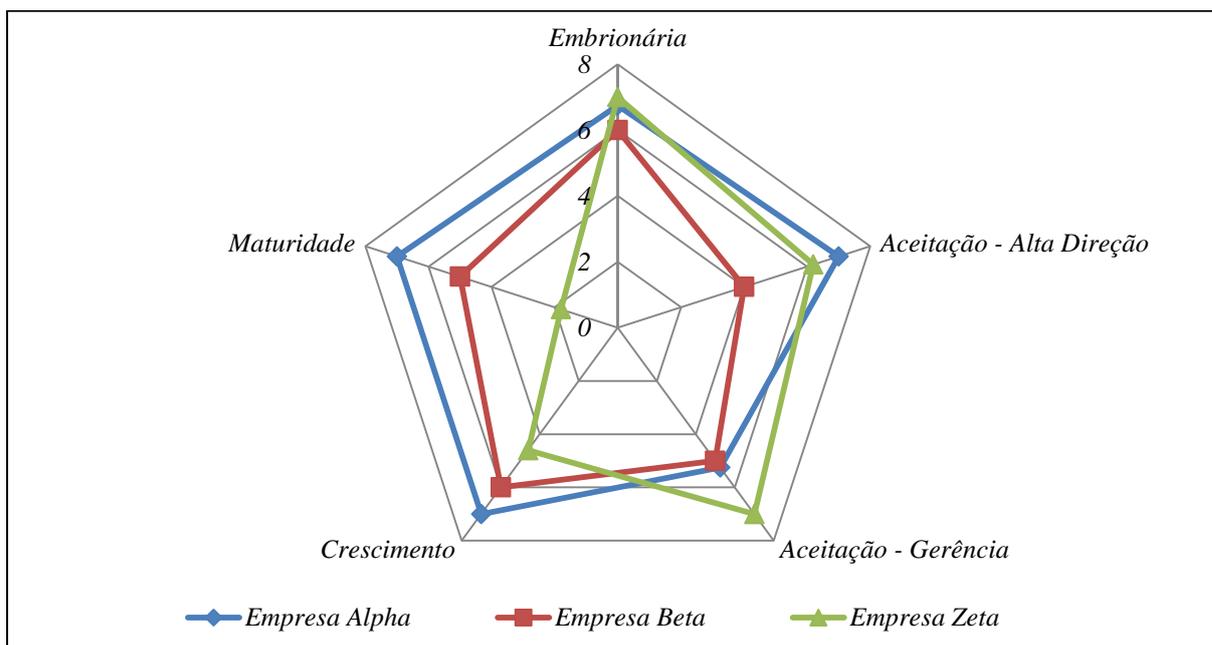
Foi possível verificar a partir dos resultados do estudo, que mesmo no ambiente macroeconômico internacional em crise nos anos de 2008 e 2009, as três empresas continuaram com suas estratégias internacionalização. Nesse caso, reforçando que as decisões estratégicas para internacionalização foram deliberadas e planejadas nos três casos. Outro aspecto que merece destaque é que as empresas atuam em setores empresariais altamente competitivos, onde as negociações são decididas com pequenas variações de preço.

Os três casos apresentam elementos que evidenciam as práticas de gerenciamento de projetos, no entanto, a Empresa Beta apresenta uma estrutura organizacional mais projetizada formalmente, com a existência de um escritório de projetos (PMO – *Project Management Office*) estruturado.

Nessa etapa, o foco foi realizar uma análise comparativamente das empresas estudadas. Para isso o estudo convencionou o uso de três variáveis que pudessem equilibradamente comparar as empresas, considerando que elas são de segmentos empresariais diferentes, de portes diferentes e com uma presença internacional distinta. As três variáveis foram: (1) análise da maturidade, utilizando a pontuação alcançada por cada empresa na fase de maturidade do modelo KPMMM; (2) análise da internacionalização,

utilizando o índice de transnacionalidade obtido por meio da fórmula que envolve o cálculo dos ativos, receitas e funcionários das empresas; e (3) análise da implicação competitiva com contribuição para internacionalização, utilizando o coeficiente do número de vezes que as três empresas apresentaram as mesmas características maduras na gestão de projetos com vantagem competitiva sustentável, contribuindo para internacionalização das empresas.

A Figura 37 apresenta a pontuação alcançada pelas empresas na avaliação da maturidade na gestão de projetos.



**Figura 37: Análise Comparativa da Avaliação da Maturidade das Empresas**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Do ponto de vista da análise da maturidade das empresas, verifica-se que as três empresas possuem pontuações distintas, no entanto a fase embrionária é a única fase em que as empresas apresentam praticamente as mesmas pontuações. Conforme já mencionado anteriormente no estudo, uma elevada pontuação na fase embrionária pressupõe que as empresas compreendem e perfilham os benefícios da gestão de projetos, sobretudo nas estruturas operacionais e de supervisão (Bouer & Carvalho, 2005).

O estudo utilizou o cálculo do índice de transnacionalidade (conforme fórmula apresentada na seção de método) para medir a presença internacional das empresas pelo mundo. Os resultados obtidos pelos cálculos foram: (a) Empresa Alpha com índice de 0,153; (b) Empresa Beta com índice de 0,382; e (c) Empresa Zeta com índice de 0,130. Comparativamente a diferença nos índices não significa que uma empresa é mais atrasada que a outra na estratégia de internacionalização, podendo significar, por exemplo, que uma

empresa tem maior participação no mercado interno em relação à outra. O índice apresenta a proporção da atuação no exterior com relação ao volume total das operações das empresas (FDC, 2013).

A análise da implicação competitiva RBV-VRIO nas empresas tomou como base o cálculo do coeficiente alcançado a partir do número de vezes em que cada empresa apresentou características maduras na gestão de projetos com alta contribuição para internacionalização com implicação de vantagem competitiva sustentável. Os resultados foram: (i) Empresa Alpha apresentou 11 características, representando 55% das 20 características; (ii) Empresa Beta apresentou 17 características, representando 85% das 20 características; e (iii) Empresa Zeta apresentou 10 características, representando 50% das 20 características. Esses resultados demonstram que a Empresa Beta possui maior vantagem competitiva sustentável que as demais no uso da gestão de projetos como um recurso estratégico para sua expansão internacional.

A Tabela 32 apresenta a matriz de avaliação das empresas estudadas na pesquisa comparando as três variáveis: maturidade na gestão de projetos, transnacionalidade e RBV-VRIO.

Tabela 32:

**Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV-VRIO**

<b>EMPRESA</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b>TRANSNACIONALIDADE</b>	<b>RBV-VRIO</b>
Alpha	7,00	0,153	55%
Beta	5,00	0,382	85%
Zeta	2,00	0,130	50%

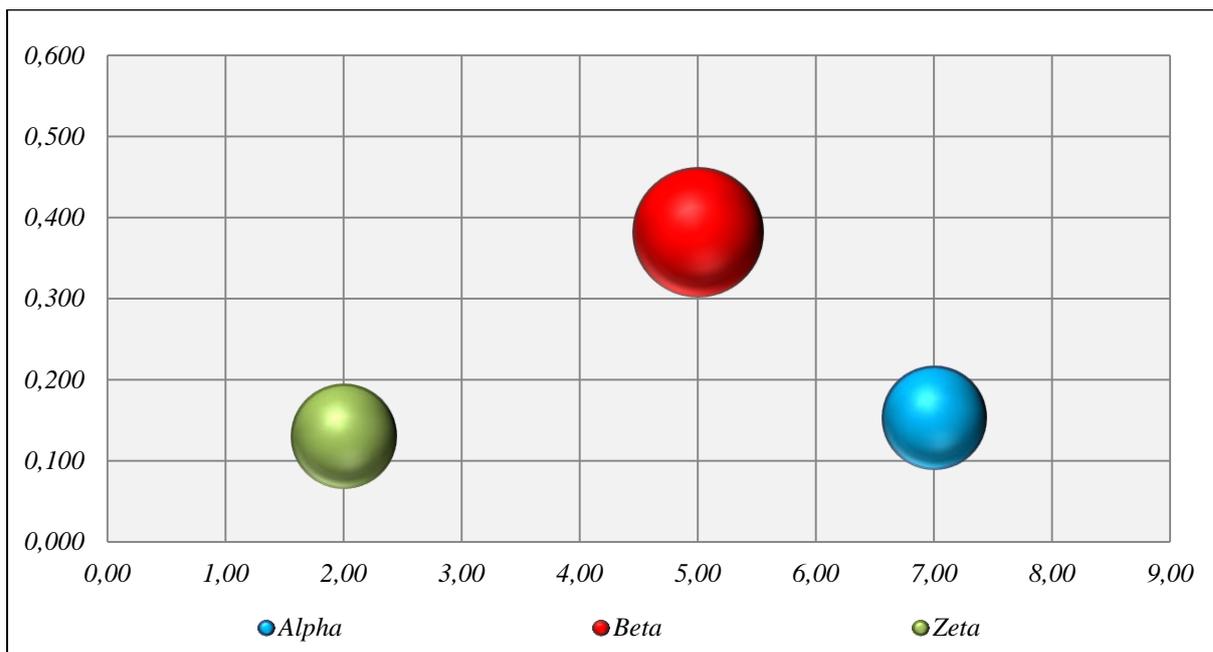
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verifica-se que apesar da Empresa Alpha possuir maior maturidade na gestão de projetos em relação às demais empresas, ela não conseguiu converter a prática madura da gestão de projetos em vantagem competitiva sustentável, obtendo apenas 55% das características RBV-VRIO, e ainda com o índice de transnacionalidade entre a Empresa Beta e Zeta. O mesmo ocorre com a Empresa Zeta, no entanto o caso dela ainda é mais evidente, pois ela não obteve uma boa pontuação na fase de maturidade e apresenta apenas a metade das características maduras da gestão de projetos com implicação de vantagem competitiva sustentável, com menor índice de transnacionalidade.

A Empresa Beta apresenta o melhor resultado com uma boa pontuação na maturidade, um alto índice de transnacionalidade e com 85% das características maduras na

gestão de projetos aplicados para internacionalização com implicação de vantagem competitiva sustentável.

A Figura 38 apresenta uma perspectiva espacial do posicionamento das três empresas analisando as três variáveis. No gráfico o Eixo X representa o nível de maturidade das empresas, o Eixo Y representa o índice de transnacionalidade, e o tamanho das bolas representam o percentual das características RBV-VRIO das empresas.



**Figura 38: Matriz de Avaliação: Maturidade x Transnacionalidade x RBV (VRIO)**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com base na análise dessa matriz de avaliação é sugere-se que em relação aos três casos estudados, a simples utilização das características da gestão madura de projetos não conduz a excelência e não impute uma maior internacionalização da empresa. Outros aspectos precisam ser avaliados, como o cenário econômico, a disponibilidade de recursos financeiros nas empresas, oportunidades mercadológicas, entre outros aspectos. No entanto, considerando os resultados obtidos na pesquisa e analisando a Figura 35, pode-se concluir que a Empresa Beta, utiliza com maior propriedade as características da gestão madura de projetos para o alcance da sua vantagem competitiva sustentável repercutindo no melhor posicionamento na sua transnacionalidade.

#### 4.6. CARACTERÍSTICAS QUE CONTRIBUEM PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Das 20 características da gestão de projetos investigadas no estudo com maior contribuição para internacionalização, apenas 12 tiveram implicação de vantagem competitiva sustentável. As 12 características foram identificadas em pelo menos um dos casos estudados. As principais características da maturidade em gestão de projetos que apresentaram maior contribuição para a internacionalização, conferindo vantagem para empresa, são apresentadas na Tabela 33. A tabela identifica o número de ocorrências em que a característica foi evidenciada nos casos estudados, ou seja, o número de ocorrências 1 significa que a característica esteve presente em apenas um dos casos, 2 significa que esteve presente em dois casos, e 3 significa que esteve presente nos três casos estudados.

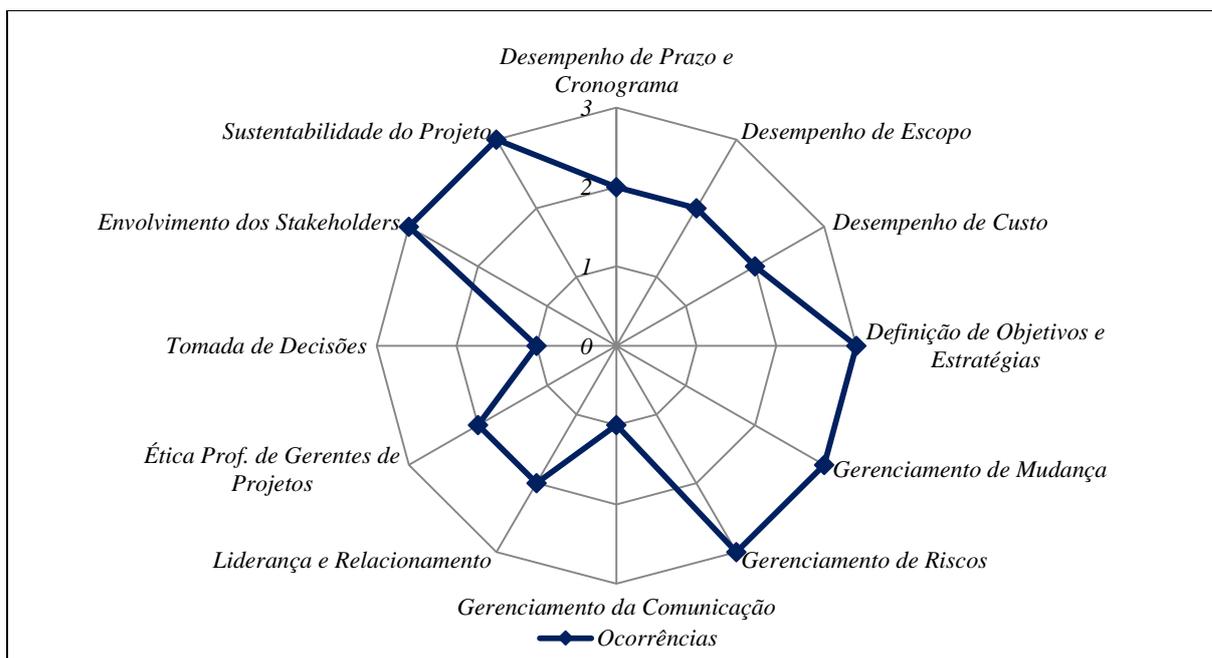
Tabela 33:

##### **Critérios da Maturidade em GP com maior contribuição para Internacionalização sob a Ótica RBV**

<b>N</b>	<b>Critérios da Maturidade na Gestão de Projetos com maior contribuição para Internacionalização das Empresas</b>	<b>Implicação Competitiva (RBV-VRIO)</b>	<b>Número de Ocorrências</b>
1	Desempenho de Prazo e Cronograma	Vantagem Competitiva Sustentável	2
2	Desempenho de Escopo	Vantagem Competitiva Sustentável	2
3	Desempenho de Custo	Vantagem Competitiva Sustentável	2
4	Definição de Objetivos e Estratégias	Vantagem Competitiva Sustentável	3
5	Gerenciamento de Mudança	Vantagem Competitiva Sustentável	3
6	Gerenciamento de Riscos	Vantagem Competitiva Sustentável	3
7	Gerenciamento da Comunicação	Vantagem Competitiva Sustentável	1
8	Liderança e Relacionamento	Vantagem Competitiva Sustentável	2
9	Ética Profissional de Gerentes de Projetos	Vantagem Competitiva Sustentável	2
10	Tomada de Decisões	Vantagem Competitiva Sustentável	1
11	Envolvimento dos Stakeholders	Vantagem Competitiva Sustentável	3
12	Sustentabilidade do Projeto	Vantagem Competitiva Sustentável	3

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com base em todas as análises realizadas no estudo foi possível elaborar um diagrama de rede com todas as características da gestão dos projetos mapeadas com forte contribuição para internacionalização e com implicação vantagem competitiva sustentável (VCS) das empresas. A Figura 39 apresenta as características da GP com maior contribuição Internacionalização com implicação VCS.



**Figura 39: Características da GP com maior contribuição Internacionalização com implicação VCS.**  
**Nota.** Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dessas 12 características, apenas 5 foram comuns aos três casos estudados. A partir disso, foram mapeadas as 5 características da gestão madura de projetos com maior contribuição para internacionalização que confere vantagem competitiva sustentável para os três casos estudados.

Essas 05 características de maturidade em gestão de projetos mapeadas apresentam um alinhamento com a teoria da internacionalização e ao processo desenvolvido pelos três casos, conforme se apresenta a seguir:

1. *Definição de Objetivos e Estratégias*: Durante a fase inicial dos projetos são definidos os objetivos, estratégias para execução, bem como as entregas do projeto. Durante o processo de internacionalização as empresa definem, além do mercado-alvo, os objetivos que serão perseguidos e as ações que sustentam a estratégia de se internacionalizar.
2. *Gerenciamento da Mudança*: Para que os projetos provocassem menor impacto na organização durante sua execução, as empresas previam ações que considerassem mudanças na cultura organizacional e nos processos a serem executados. No aspecto da internacionalização a gestão da mudança observa também alterações em regas e acordos comerciais, assim como em comportamento e na análise dos impactos da cultura do mercado-alvo.

3. *Gerenciamento de Riscos*: A gestão de riscos nos projetos apresentados pelas empresas está relacionada ao grau de incerteza e impacto de uma mudança ou eventual atividade no comprometimento da execução do projeto. Na internacionalização está relacionada à mesma situação, com o agravante que o risco possa comprometer os resultados financeiros da empresa. A maior preocupação das empresas estudadas é com risco de alterações de legislação no mercado-alvo que possa inviabilizar a internacionalização, ou seja, na segurança jurídica da operação.
4. *Envolvimento de Stakeholders*: Considerado pelas empresas com uma questão estratégica durante a construção e execução dos projetos, as partes interessadas são os maiores interessados pelos resultados do projeto. Por se tratar de uma decisão estratégica da empresa, compromete toda sua estrutura e recursos, as partes interessadas devem ser envolvidas em todo o processo de internacionalização.
5. *Sustentabilidade do Projeto*: A sustentabilidade do projeto é uma característica de extrema relevância durante o processo de avaliação e seleção dos projetos que serão executados, a partir da análise de sua viabilidade e sustentação ao longo do tempo. No aspecto da internacionalização essa característica também está relacionada à sustentação da empresa a partir da sua internacionalização em mercados internacionais e o quanto essa estratégia garante a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

Assim percebe-se que existe uma convergência entre as características identificadas com as decisões cruciais das empresas durante o processo de internacionalização. Sendo assim, a empresa que pretende acessar mercados internacionais devem considerar as características da gestão de projetos que contribuem com maior intensidade para internacionalização da empresa e conseqüentemente para uma vantagem competitiva sustentável durante esse processo.

## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

O estudo traz como contribuição para prática e para as empresas brasileiras que pretendem expandir seus negócios internacionalmente, sugerindo que a maturidade da gestão de projetos pode ser considerada um recurso estratégico para internacionalização de forma sustentável. Nesse sentido, o estudo identificou as principais características da gestão madura de projetos para implicação competitiva da empresa, categorizando segundo RBV-VRIO.

Os resultados do estudo demonstram que a gestão de projetos é uma ferramenta importante para o processo de internacionalização, pois além de contribuir para gestão propriamente dita dos negócios e operações das empresas em mercados internacionais, fornece subsídios substanciais para tomada de decisão. A gestão de projetos também contribui para a construção de uma vantagem competitiva sustentável da empresa, considerando que em negócios internacionais a competição é maior entre as empresas e sobressai a empresa que esteve mais bem estruturada e mais competitiva.

Outro aspecto que merece ser destacado é que pelos recursos estarem cada vez mais escassos, as empresas poderão direcionar os recursos financeiros para atividades dentro da empresa que possibilitarão maiores resultados e conseqüentemente um melhor desempenho na gestão de seus ativos. Alinhado a isso, a gestão de projetos possibilitará uma gestão mais eficiente e com uma visão holística do processo de internacionalização, os impactos organizacionais e os riscos inerentes ao processo. As partes interessadas poderão acompanhar todo o processo com base em indicadores de desempenho e resultados que serão aferidos em cada etapa.

Para as empresas que pretendem captar recursos financeiros, aportes e investimentos internacionais, a gestão de projetos também contribuirá para uma melhor dos objetivos estratégicos do processo de internacionalização da empresa, os impactos e os resultados pretendidos. Para o parceiro comercial internacional a visão de projetos também proporcionará maior segurança ao gerenciamento dos riscos e das mudanças durante o processo de internacionalização.

A partir desses resultados, o estudo apresenta às empresas selecionadas um direcionamento estratégico que poderá ser potencializado e otimizado para o aperfeiçoamento das práticas da gestão de projetos nessas 5 características, contribuindo conseqüentemente para o aumento da sua competitividade e um melhor posicionamento no mercado internacional. Assim, como contribuição para o campo empresarial, este estudo fornece diretrizes para as empresas avançarem para mercados internacionais, utilizando a gestão de

projetos como recurso estratégico na construção de projetos de internacionalização, considerando fundamentalmente em seu escopo: a definição de objetivos e estratégias, a gestão da mudança, a gestão de riscos, o envolvimento dos stakeholders e a sustentabilidade do projeto.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conseguiu neste estudo, semelhantes respostas às perguntas da pesquisa, dado a uma diversidade de participantes em diferentes contextos de negócios. O estudo de múltiplos casos confirmou que existem semelhanças na contribuição do uso das práticas maduras na gestão de projetos para internacionalização das empresas.

Os resultados do estudo corroboram com a revisão da literatura utilizada, fornecendo pistas de que algumas características da gestão madura de projetos contribuem para internacionalização de empresas brasileiras, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável no mercado. As principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, através de projetos organizacionais (Bouer & Carvalho, 2005). O uso da análise RBV-VRIO mostrou ser um poderoso instrumento de identificação e avaliação dos recursos e capacidades internos das empresas, para que uma vez identificados esses recursos, possam ser desenvolvidos ao ponto da competência, podendo contribuir para o alcance da vantagem competitiva sustentável.

Vale destacar que a análise da gestão de projetos sob a ótica do RBV avalia-se a capacidade e a competência da empresa em utilizar elementos e recursos estratégicos disponíveis, na empresa e/ou mercado, para o alcance da vantagem competitiva (Wernerfelt 1984; Barney, 1991; Peteraf 1993). Ainda de acordo com a RBV os recursos estratégicos disponíveis na empresa são mais importantes do que aqueles disponíveis no mercado, pelo grau de influencia da empresa sobre eles (Penrose, 2006). Com base em todo o referencial teórico pesquisado foi possível estruturar a lógica de realização da pesquisa, ao passo que o entendimento sobre os eixos teóricos foi essencial para formulação do problema e para o delineamento da pesquisa.

Considerando os objetivos específicos, com o estudo foi possível: (1) Realizar a análise da maturidade na gestão de projetos nos três casos, sendo que a Empresa Alpha apresenta possivelmente o nível 3 – Metodologia Singular, a Empresa Beta possivelmente o nível 4 – *Benchmarking*, e a Empresa Zeta possivelmente se encontra no nível 2 – Processos Comuns; (2) Realizar a análise do processo de internacionalização da empresa no aspecto contextualista e processual; (3) Realizar a análise da relação da gestão de projetos e a internacionalização sob a ótica da RBV, apresentando as implicações competitivas dessa relação. O estudo mostrou-se exequível do ponto de vista metodológico e técnico do ponto de vista prático.

Conclui-se que a análise das contribuições da maturidade na gestão de projetos para internacionalização considerando a perspectiva da visão baseada em recursos mostrou-se adequada e válida pelos resultados obtidos. As práticas da maturidade na gestão de projetos contribuem para a internacionalização das empresas para entregar projetos dentro de prazos e orçamentos pré-estabelecidos, para o cumprimento de requisitos de fornecimento como qualidade e certificação, incluindo ainda no auxílio da avaliação de escopo, na gestão de riscos, e outros. A maturidade na gestão de projetos contribui ainda para o alinhamento estratégico, das formas de entrada nos mercados e no relacionamento com os stakeholders das empresas analisadas, imprimindo uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

É importante lembrar que os resultados aplicam-se apenas aos casos estudados, mas que embora isso, o estudo possa ser referência para reflexão no tema para outras empresas.

## 6.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Como contribuição acadêmica, este estudo investigou um tema pouco explorado na literatura de gestão de projetos como recurso estratégico para internacionalização de empresas. Como contribuição para sociedade, o estudo colaborou com a geração de conhecimento sobre o uso da gestão de projetos para o desenvolvimento de negócios internacionais, por meio da internacionalização de empresas. Para as instituições de fomento e apoio, o estudo contribuiu para oferecer orientações quanto à proposição de ações que apoiem a internacionalização de empresas, colaborando para que um maior número de empresas possa internacionalizar-se utilizando a prática da gestão de projetos para isso.

A partir dos resultados obtidos, o estudo contribuiu para a identificação das características da maturidade em gestão de projetos que são distinguidos como recursos estratégicos, atribuindo vantagem competitiva sustentável as empresas estudadas. Nesse aspecto, a identificação dessas características, permite a alta direção da empresa estruturar estratégias para organização dos recursos de forma singular, na medida em que os recursos são escassos com limitações de orçamento.

Ainda como contribuição para prática, o estudo apresenta uma matriz de avaliação envolvendo as características da gestão madura de projetos, da transnacionalidade e da visão baseada em recursos (RBV-VRIO), com isso, a empresa poderá desenvolver estratégias de internacionalização a partir dos resultados obtidos.

## 6.2. RECOMENDACOES E LIMITACOES

Recomenda-se aos pesquisadores que estabelecem como fontes primárias da pesquisa a entrevista com altos executivos, que a gestão do tempo é fundamental para o sucesso dessa etapa, tanto para o agendamento como para cumprimento dos cronogramas de entrega. Na entrevista, um aspecto limitante, foi a aplicação de questões que exigissem do entrevistado um conhecimento profundo da empresa, ou seja, executivos com pouco tempo de empresa ou que não tinham o conhecimento necessário para responder algumas questões. Nesses casos, recomenda-se o levantamento de outras fontes de evidências para responder a determinada questão.

Uma limitação observada no estudo é não ter definido no protocolo de pesquisa uma investigação mais profunda da gestão dos projetos nas empresas, como a tipologia, número de membros na equipe, número de projetos, entre outras questões. A proposta original deste estudo era focada em identificar o nível de maturidade das empresas.

Outra limitação foi o número de respondentes participantes, tanto na etapa de investigação da maturidade em gestão de projetos, como na etapa de investigação da internacionalização e RBV-VRIO. Nesse sentido, recomenda-se realizar um estudo mais aprofundado com dessas variáveis considerando um maior número de respondentes participantes. Em minha opinião, um único entrevistado para refletir a contribuição da gestão de projetos para internacionalização da empresa sob a ótica do RBV, representando a visão da empresa, também é uma limitação.

O estudo concentrou a análise sobre as empresas brasileiras internacionais, nesse aspecto, existe a limitação de não generalizar os resultados para empresas que estão fora do Brasil, pois as influências que essas empresas sobrem do ambiente de negócios e diferente do ambiente brasileiro.

## 6.3. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se a realização de pesquisas futuras com a ampliação da amostra da pesquisa, a fim de comparar diversas organizações internacionais em estágios diferentes de maturidade da gestão de projetos, assim como o grau de internacionalização. Para o aprofundamento da análise da maturidade em gestão de projetos, sugere-se a aplicação completa do Modelo

KPMMM, com 183 questões para os 5 níveis de maturidade. Podem-se utilizar outros modelos de análise da maturidade em gestão de projetos. Ao que parece, o Modelo OPM3 poderá trazer à luz outros elementos em pesquisas futuras para análise da maturidade na gestão de projetos.

Sugere-se a realização de estudos setoriais e por porte de empresas, com isso haverá possibilidade de investigar se as empresa de portes menores mantém as mesmas características que as grandes, e no caso da investigação setorial, haveria a possibilidade de comparar setores mais fortes e outros mais fracos.

Sugere-se ainda a realização de um estudo quantitativo, fazendo uso dos protocolos de pesquisa em uma amostra mais representativa de empresas, seja por porte, por setor, por mercado alvo, entre outros.

Um aspecto que merece ser destacado é o papel do empreendedor na decisão de internacionalizar a empresa, mesmo que existam dificuldades, restrições de mercado, barreiras comerciais, e outros. Outro aspecto analisado no estudo é que a distancia psíquica, apesar dela existir, não foi colocada em pauta por nenhuma dos três casos estudados, pois a decisão de expandir internacionalmente foi motivada por uma oportunidade de negócios e estratégias corporativas. Com isso, sugere-se a ampliação do estudo para análise das influencias da gestão de projetos sobre a orientação empreendedora para a internacionalização da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2011). Relatório de Acompanhamento Setorial: Máquinas e Ferramentas. Disponível em: [www.abdi.com.br/](http://www.abdi.com.br/). Acessado em 06/10/14.
- ABIMAQ, Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. (2014). Proposta de Políticas de Competitividade Para a Indústria Brasileira de Bens de Capital Mecânico. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/>. Acessado em 06/10/14.
- Almeida, A. (2007). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Almor, T., Hashai, N. & Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. *Management International Review*, 46, 507-528.
- Amal, M., Freitas Filho, A. R. & Miranda, C. M. S. (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração. Faces Journal*, v.7, n.1, pp. 63-80.
- Andersen, E. S. & Jessen, S. A. (2003). Project Maturity in Organizations. *International Journal of Project Management* (21), pp. 457-461.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 2, pp. 209-231.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp.1-26.
- Anderson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*. 30(1), 63- 93.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, New York, v. 17, n. 1, mar. pp. 99-121.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barretto, A. & Rocha, A. (2003). A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (org) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. (Coleção Estudos COPPEAD).
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. & Schaefer, S. *A Economia da Estratégia*. 5° ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Bitencourt, C. C. (2004). A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista RAE, VOL. 44, N° 1, Jan-Mar*, pp.58-69.

- Gennari, A. M. (2001). Globalização, Neoliberalismo e Abertura Econômica no Brasil nos Anos 90, *Revista Pesquisa & Debate*, vol. 13, no. 1(21): 30-45.
- Giambiagi, F. & Moreira, M. M. (1999). Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES: *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, (2010). Circular nº 11/2010. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, (2011). Circular nº 11/2010. Rio de Janeiro, 06 de setembro de 2011. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P. & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração – FACES*, Belo Horizonte. VOL.5, Nº 3, set-dez, p.42-55.
- Bouer, R. & Carvalho, M. M. (2005). Metodologia Singular de Gestão de Projetos: Condição Suficiente Para a Maturidade em Gestão de Projetos? *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez.
- Branski, R. M., Franco, R. A. C. & Lima Júnior, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicado à logística. In: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010, Salvador.
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R. (2011) *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 3.ed.
- Cleland, D. I & Ireland, L. R. (2008). *Project Manager's Handbook: Applying Best Practices across Global Industries*. New York: McGraw-Hill.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Project management strategic design and implementation*. 4th ed. The McGraw-Hill Companies.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. 6th ed. New York, NY: Routledge.
- Costa, C. P. & Moura, H. P. (2009). Modelos de Maturidade na Gestão de Projetos: Modelos Existentes e uma Análise Comparativa. *Revista Engenharia de Software Magazine*. n.18, pp.36-44.
- Crawford, J. K. (2006). *Project Management Maturity Model*. Auerbach Publications, Pennsylvania: USA.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
- Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT. Center for Advanced Engineering Studies.
- Dinsmore, P. C. & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA Handbook of Project Management*. Second Edition. American Management Association, AMACOM, NY, USA.

- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. American Management Association, AMACOM, NY, USA.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173-190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.
- Elango, B. & Pattnaik, C. (2007), Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. In: *Journal of International Business Studies*, 38(4): 541-555.
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations: (2014). Food Outlook: *Biannual Report on Global Food Markets*. Disponível em: [www.fao.org/](http://www.fao.org/).
- FDC, Fundação Dom Cabral, (2013). Ranking das Multinacionais Brasileiras. Disponível em: [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br).
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2000). Estratégias Empresariais e Formação de competências. São Paulo: Editora Atlas.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 44(1), 44-57.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. Edição Especial. pp. 183-196.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2007). Brasil e China: Caminhos cruzados em seus processos de internacionalização. In: Fernández, P. (2007). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas.
- Floriani, D. E. & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, pp. 438-458.
- Floriani, D. E. (2010). O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira. [tese de doutorado]. *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP*. São Paulo: USP.
- Gale, S. F. & Abreu, K. D. (2009). Economist Intelligence Unit: *Closing the gap: The link between project management excellence and long-term success*. London. Disponível em: [www.economistinsights.com/business-strategy/analysis/closing-gap](http://www.economistinsights.com/business-strategy/analysis/closing-gap).
- Giambiagi, F. & Moreira, M. M. (Org). (1999). *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Goulart, L., Arruda, C. A. & Brasil, H.V. (1994). A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, n. 41, p. 31-41, out-dez.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135.
- Grundy, T. & Brown L. (2002). *Strategic Project Management. Creating Organizational Breakthroughs*. London: Thomson Learning.
- Grünig, R.; Kühn, R. (2006). *Process-based Strategic Planning*, 5th edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hartman, F. & Skulmoski, G. (1998). Project Management Maturity. In: *International Project Management Journal*, 4(1): 74-78.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Helfat, C. E. & M. Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997-1010.
- Herkenhoff, D. A. (2010). Análise Comparativa dos Modelos de Maturidade de Projetos: OPM3, CMMI, KERZNER e MMGP-Prado. *Projeto Final de curso de MBA em Gerenciamento de Projetos*. UFF: Niteroi.
- Hilal, A. & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), (jan/mar) 109-124.
- Hitt, M. A, Hoskisson, R. E & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*. v. 40, n. 4, pp. 767-798.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 9th ed. ITO, Cincinnati, Ohio, USA.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. England: Pearson Education Limited.
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the Software Process*. SEI – Series in Software engineering. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- IMF, International Monetary Fund. (2014). *World Economic Outlook: Recovery Strengthens, Remains Uneven*. Washington: DC. Disponível em: [www.elibrary.imf.org/](http://www.elibrary.imf.org/)

- ITC, International Trade Center. (2013). Annual Report 2013. World Trade Organization (WTO) and the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Disponível em: [www.intracen.org](http://www.intracen.org).
- ITC, International Trade Center. (2014). Annual Report 2014. World Trade Organization (WTO) and the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Disponível em: [www.intracen.org](http://www.intracen.org).
- Johanson, J. & Associates. (1994). *Internationalization, Relationships and Networks*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies*, v.40, pp.1411-1431.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). 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, pp. 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul F. (1975), The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle*. 10.ed. São Paulo: Blucher.
- Kotler, P. (2000). *Administração do Marketing: A Edição do Novo Milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kovacs, E.P., Moraes, W. F. A. & Oliveira, B. R. B. (2011). Características da Localização no Processo de Internacionalização de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol.51, n.4, jul/ago.
- Kraus, P. G. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: O Caso Brasileiro. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 2, p.25-47, Abril-Junho.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1995). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação*. São Paulo: Atlas.

- Leal, L. Q., Gusmão, C. M. G. & Moura, H. P. (2008). Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Uma Visão Analítica. *Engenharia de Software Magazine*, Rio de Janeiro, pp. 32- 37, 15 dez.
- Lester, A. (2006): Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 5rd ed. USA: Elsevier Science & Technology Books.
- Levine, H. A. (2002): Practical project management: tips, tactics, and tools. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lewis, J. P. (2007): Project management: Fundamentals of project management. 3rd ed. USA: American Management Association.
- Lientz, B. P. & Rea, K. P. (2003). *International Project Management*. Academic Press: Elsevier Science.
- Lopes, Daniel. (2009). *Critérios de Avaliação de Desempenho de Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem de Estudo de Casos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia), São Paulo: Escola Politécnica / USP.
- Loureiro, F. A. A. V. (1990). *Internacionalização de Empresas: Estratégias e Ação*. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo: FEA / USP.
- Lozonzoni, G.; Lipparini, A. (1999): The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, in *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp. 317-338.
- Madeira, A. B. & Silveira, J. A. G. (2013). *Internacionalização de Empresas: Teorias e Aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Madhok, A. (1997): Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, in *Strategic Management Journal*, Vol.18, p.39-61
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- MAPA (2014). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Intercâmbio Comercial do Agronegócio 2013*. Disponível em: [www.agricultura.gov.br/internacional/publicacoes](http://www.agricultura.gov.br/internacional/publicacoes)
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2002). Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A.; Britto, R. P.; Lima, J. G. & Zaccaro, A. (2003). Projeto de internacionalização de empresas industriais. Semead. São Paulo.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- MIDIC (2014a). Ministério de Indústria e Comércio Exterior, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento da Secretaria de Comércio Exterior. *Exportação por porte da empresa*. [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acessado em 29 de maio de 2014.
- MIDIC (2014b). Ministério de Indústria e Comércio Exterior, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento da Secretaria de Comércio Exterior. *Evolução do Comércio Exterior Brasileiro - 1950 a 2013*. [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acessado em 29 de maio de 2014.
- MIDIC (2014c). Ministério de Indústria e Comércio Exterior, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento da Secretaria de Comércio Exterior. *Empresas Exportadoras, por faixa de valor - 2013*. [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acessado em 29 de maio de 2014.
- MIDIC (2014d). Ministério de Indústria e Comércio Exterior, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento da Secretaria de Comércio Exterior. *Empresas Importadoras, por faixa de valor - 2013*. [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acessado em 29 de maio de 2014.
- Miles, M.B.; Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data Analysis: An Expanded Soucerbook*. Califórnia: Sage Publications.
- Moreira, A. C. (2009). The Evolution of Internationalization: Towards a New Theory?, *Economia Global e Gestão*, Vol. 14, No. 1, pp. 41-61
- Nolan, R. (1973). *Managing de Computer Resource: A Stage Hypotesis*. *Communications of de ACM*, Vol. 16, n.7, pp. 399-405.
- OGC, Office of Government Commerce. (2010). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*. Introduction and Guide to P3M3. Version 2.1, United Kingdom: APM Group and OGC.
- Oliveira, B. R. B., Moraes, W. F. A., Kovacs, E. P. & Lucian, R. (2009). Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. *Cadernos ebape.br - FGV*, v. 7, nº 2, artigo 10, pp. 294-313, Rio de Janeiro, Jun.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. In: *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Paulk, M. C. (1993) *Capability Maturity Model for Software*, Version 1.1. Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Pavie, X. (2011). Histories: Issues and Strategies of the Internationalization of French Companies. In: *Institute for Service Innovation and Strategy*. n.10, Nov.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. T. (2006). A teoria de crescimento da firma. 3º ed. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Pennypacker, J. S., & Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1): 4-11.

- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191.
- PMI, Project Management Institute. (2003). *Organizational project management maturity model (OPM3)* Knowledge Foundation. Newtown Square: Project Management Institute Inc.
- PMI, Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 4rd ed. Newtown Square, USA: Project Management Institute.
- PMI, Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 5rd ed. Newtown Square, USA: Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1993). A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov–Dec: 61-78.
- Prado, D. S. (2004). Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações, 3.ed. Nova Lima: INDG-TECs, pp.85-100.
- Prahalad, C. K. & Hamel; G. (1990). The competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston, pp. 79-91, May–June.
- Rabechini Jr. R. & Carvalho, M. M. (1999). Concepção de um programa de gerencia de projetos em instituições de pesquisa. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, v. 1, n.20.
- Rabechini Jr. R. & Pessoa, M. S. P. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, vol.15, n.1, pp.34-43.
- Rabechini Jr. R. (2005). *Competência e maturidade em gestão de projetos*. 1.ed. São Paulo: AnnaBlume,
- Rad, P. F. & Levin, G. (2006a) Metrics for Project Management: Formalized Approaches, Management Concepts, Vienna, VA.
- Rad, P. F. & Levin, G. (2006b), 'Project management maturity assessment', AACE International Transactions, p. PM61.
- Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M., and Jenei, I. (2008), The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No. 10, pp. 918-940.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2nd edition. Oxford: Blackwell.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Blackwell.
- Rocha, A. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, p. 268 (Coleção Estudos COPPEAD).

- Rodrigues, I., Rabechini Jr, R. & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projeto como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista Administração*. 41(3): 273-287.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books.
- Ruas, R. (2005) *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Working Paper, Porto Alegre: UFRGS.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, 769–780.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow, United Kingdom: FT Prentice Hall.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., Piscopo, M. & Moreira, N. V. A. (2009) Gerenciamento de Projetos: Avanços e Tendências na Pesquisa Acadêmica. *Revista MundoPM* (Curitiba), v. 5, pp. 52-58.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos*. São Paulo: M Books.
- Stanleigh, M. (2007, 30 August). *Process management vs project management*. Retrieved 17-03-2014, from: <http://www.improvementandinnovation.com>.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 509-533
- Thanhaim, H. (2012). The Changing Role of Team Leadership in Multinational Project Environments. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, v. 3, n.2, pp. 04-38, mai./ago.
- Tuman, J. (1988). Development and Implementation of Project Management Systems, in *Project Management Handbook*, Second Edition (Cleland, D. I. & King, W. R.), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, pp. 652-9-691.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2): 190-207.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises*. Basic Books, New York.
- Vernon, R. (1979). The product life cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4): 255-67.
- Vianna, N. W. H., Piscopo, M. R., & Ryngelblum, A. (2013). Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 10(3), pp. 210-223.

- Webster Jr, F. M., & Knutson, J. (2006). What is Project management? Project management concepts and methodologies. In: P. Dinsmore, & J. Cabanis-Brewin (Eds.), *The AMA Handbook of project management* (pp. 1 - 10). 2 Ed. New York, NY: Amacom.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, pp. 171-180, Apr-Jun.
- Wernerfelt, B. (1995), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, v.16, (3), pp. 171–174.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A; Ireland, D. R & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*. v. 43, n. 5, pp. 925-950.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO: MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Protocolo de Questionário baseado no Modelo KPMMM: Nível 2 de Maturidade – Fases do Ciclo de Vida.

#### SESSÃO I: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O questionário a seguir contém 20 questões que o ajudarão a definir o nível de maturidade que, em sua opinião, a empresa atingiu. Abaixo de cada questão, você deverá assinalar o número correspondente a sua avaliação / percepção, segundo a legenda exibida a seguir:

(-3): Discordo Totalmente	( 0 ): Sem opinião
(-2): Discordo	(+1): Concordo Parcialmente
(-1): Discordo Parcialmente	(+2): Concordo
	(+3): Concordo Totalmente

#### PERFIL DO ENTREVISTADO (Gerentes de Projetos)

Cargo / Função Atual: \_\_\_\_\_

Tempo na Função Atual: \_\_\_\_\_ Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

Possui Certificação em Projetos: \_\_\_\_\_ Qual: \_\_\_\_\_

A pontuação para cada uma das questões varia de (-3) a (+3) e será posteriormente utilizada para a avaliação dos resultados. Dessa forma, solicita-se que o entrevistado marque com um “X” a resposta para cada uma das 20 questões apresentadas a seguir. Seja, por favor, o mais honesto possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera correta, não aquela que você desejaria ou imaginaria que fosse a mais adequada.

Questão 1: Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 2: Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 3: Minha empresa tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a gerência sênior.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 4: Minha empresa ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza o conceito de fases ou ciclo de vida de um projeto.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 5: Nossos executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos por meio de palestras, curso, artigos e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 6: Minha empresa tem o compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 7: Nossos gerentes de área de níveis médio e inicial apoiam por completo e de forma ostensiva o processo de gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 8: Minha empresa faz o possível para minimizar os desvios de escopo (por exemplo, mudança de escopo ou redefinição da extensão do escopo) em nossos projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 9: Nossos gerentes de área estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 10: Os executivos em minha empresa têm bom conhecimento dos princípios de gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 11: Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 12: Nossos gerentes de área de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 13: Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como patrocinadores (“*sponsors*”) em determinados projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 14: Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões (demais unidades de *Lighting*) do nosso empreendimento.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 15: Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de follow-up.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 16: Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (por exemplo, mais do que um ou dois cursos de capacitação) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos colaboradores em gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 17: Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 18: Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial ou, quando requerido, tempo integral.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 19: Nossos gerentes de área e nível médio estão dispostos a liberar seus funcionários para o treinamento em gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Questão 20: Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudança na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.

**Discordo Totalmente** (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) **Concordo Totalmente**

Fonte: Bouer e Carvalho (2005, p.359).

## AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

### SESSÃO I: FORMULÁRIO PARA APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO POR FASE DO CICLO DE VIDA

Para cada uma das questões (questões de número 1 até 20) da SESSÃO I. Nos espaços apropriados, indicados nas tabelas a seguir, serão transcritos os valor assinalados na SESSÃO I ao lado do número corresponde às questões respondidas.

#### **Fase 1: Embrionária**

Número da Questão Valor da Pontuação

Questão 1 \_\_\_\_\_

Questão 3 \_\_\_\_\_

Questão 14 \_\_\_\_\_

Questão 17 \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

#### **Fase 2: Aceitação – Alta Direção**

Número da Questão Valor da Pontuação

Questão 5 \_\_\_\_\_

Questão 10 \_\_\_\_\_

Questão 13 \_\_\_\_\_

Questão 20 \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

#### **Fase 3: Aceitação - Gerência**

Número da Questão Valor da Pontuação

Questão 7 \_\_\_\_\_

Questão 9 \_\_\_\_\_

Questão 12 \_\_\_\_\_

Questão 19 \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

#### **Fase 4: Crescimento**

Número da Questão Valor da Pontuação

Questão 4 \_\_\_\_\_

Questão 6 \_\_\_\_\_

Questão 8 \_\_\_\_\_

Questão 11 \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

#### **Fase 5: Maturidade**

Número da Questão Valor da Pontuação

Questão 2 \_\_\_\_\_

Questão 15 \_\_\_\_\_

Questão 16 \_\_\_\_\_

Questão 18 \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

Fonte: Bouer e Carvalho (2005. p.36).

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

### ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO: INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Protocolo de Entrevista baseado no referencial teórico

#### SESSÃO II: AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Contem 22 perguntas que tem como objetivo reunir dados a fim de analisar a evolução da empresa e aspectos que contribuíram para o processo de internacionalização da empresa no mercado internacional.

Questão 1: Quando a empresa decidiu internacionalizar-se?

---

---

Questão 2: Questões como desenvolvimento econômico, segurança jurídica, condições de logística, legislação e normatização influenciaram nessa decisão?

---

---

Questão 3: Quais foram os principais motivos que contribuíram para decisão de internacionalizar-se?

---

---

Questão 4: Qual era o contexto internacional na época? Como era o comportamento do setor/segmento?

---

---

Questão 5: A empresa estava preparada e/ou possuía as condições necessárias para atuação internacional? O que foi feito (treinamento, investimentos, cultura interna, processos, etc.)?

---

---

Questão 6: Os produtos e/ou serviços oferecidos estavam adequados ao mercado destino (normas técnicas, regulação, propriedade intelectual, certificações, etc.)?

---

---

Questão 7: Inicialmente a internacionalização teve início em quais países? Hoje a empresa atua em quais países?

---

---

Questão 8: A escolha do mercado seguiu algum critério de afinidade cultural, distância geografia, senso de oportunidade?

---

---

Questão 9: Essa internacionalização foi planejada de forma gradual? Em estágios? Como foi?

---

---

Questão 10: Como a empresa se aproximou desses países?

---

---

Questão 11: É feita alguma análise de viabilidade de atuação: mercado doméstico em relação ao mercado internacional?

---

---

Questão 12: A empresa possui redes de relacionamento no exterior? Que tipo? Em quais mercados?

---

---

Questão 13: Qual foi a forma de entrada nesses mercados?

---

---

Questão 14: Como é feita a análise da concorrência nesses mercados? É muito diferente de quando começou?

---

---

Questão 15: Quais são os critérios para alocação dos recursos da empresa no exterior?

---

---

Questão 16: A empresa realiza investimento em outros negócios no exterior (ações, sociedades, etc.)?

---

---

Questão 17: Qual é a importância dada à atuação no mercado internacional? É igual ao mercado doméstico?

---

---

Questão 18: Qual foi a maior dificuldade para internacionalização da empresa acessar um determinado mercado?

---

---

Questão 19: Qual foi a maior facilidade para internacionalização da empresa acessar um determinado mercado?

---

---

Questão 20: Como é feita a disseminação dos aprendizados no exterior pra os negócios no mercado nacional?

---

---

Questão 21: Houve algum aprendizado que custou muito caro para empresa?

---

---

Questão 22: A empresa possui planos ou projetos de ampliar sua atuação internacional?

---

---

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no referencial teórico.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

SESSÃO III: RELAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA  
Protocolo de Questionário baseado no PMBOK (Lopes, 2009, p.55).

ANÁLISE DAS RELAÇÕES DA GESTÃO DE PROJETOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO.

Contém 1 pergunta com 20 critérios de avaliação que ajudarão a definir as relações da gestão de projetos com a internacionalização da empresa, em sua opinião. Abaixo de cada questão, você deverá assinalar o número correspondente a sua percepção, considerando os critérios abaixo:

- |  |   |
|--|---|
| 1. <i>Desempenho de Prazo e Cronograma</i>     | 11. <i>Gerenciamento de Riscos</i>                    |
| 2. <i>Desempenho de Escopo</i>                 | 12. <i>Gerenciamento da Comunicação</i>               |
| 3. <i>Desempenho de Custo</i>                  | 13. <i>Gerenciamento de Encerramento</i>              |
| 4. <i>Planejamento de Tempo</i>                | 14. <i>Liderança e Relacionamento</i>                 |
| 5. <i>Planejamento de Escopo</i>               | 15. <i>Delegação de Responsabilidades</i>             |
| 6. <i>Planejamento de Custo</i>                | 16. <i>Ética Profissional de Gerentes de Projetos</i> |
| 7. <i>Definição de Requisitos</i>              | 17. <i>Tomada de Decisões</i>                         |
| 8. <i>Atendimento a Requisitos Técnicos</i>    | 18. <i>Envolvimento dos Stakeholders</i>              |
| 9. <i>Definição de Objetivos e Estratégias</i> | 19. <i>Controle e Monitoramento</i>                   |
| 10. <i>Gerenciamento de Mudança</i>            | 20. <i>Sustentabilidade do Projeto</i>                |

Questão 1: Na sua visão a gestão de projetos contribuiu para a internacionalização (int.) da empresa? Se sim, qual o grau de importância para internacionalização?

Critério de Análise	Contribuí?		Qual o grau de importância?			Por quê?
Desempenho de Prazo e Cronograma	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Desempenho de Escopo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Desempenho de Custo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Planejamento de Tempo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Planejamento de Escopo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Planejamento de Custo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Definição de Requisitos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Atendimento a Requisitos Técnicos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Definição de Objetivos e Estratégias	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Gerenciamento de Mudança	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Gerenciamento de Riscos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Gerenciamento da Comunicação	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Gerenciamento de Encerramento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Liderança e Relacionamento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Delegação de Responsabilidades	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Ética Profissional de Gerentes de Projetos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Tomada de Decisões	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Envolvimento dos Stakeholders	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Controle e Monitoramento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	
Sustentabilidade do Projeto	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> alto	

Questão 2: Existe alguma característica específica da gestão de projetos que a empresa possui que contribui para internacionalização da empresa? Qual? Comente?

Questão 3: Essa característica apresentada na questão 2 possui qual grau de importância para internacionalização da empresa? Por quê?

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no referencial teórico.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

SESSÃO IV: AVALIAÇÃO RELAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA SOB A ÓTICA DA RBV. ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DA GESTÃO DE PROJETOS NAS CARACTERÍSTICAS DO VRIO.

Protocolo de Entrevista baseado no PMBOK (Lopes, 2009, p.55) e VRIO (Barney & Clark, 2007, p.70).

Serão explicados ao entrevistado os conceitos envolvidos na RBV (VRIO) a fim de dar condições para que ele responda a questão 1.

Contém 1 pergunta com 20 critérios de avaliação que ajudarão a definir as relações da gestão de projetos com a internacionalização da empresa, em sua opinião. Abaixo de cada questão, você deverá assinalar o número correspondente a sua percepção, considerando os critérios abaixo:

Questão 1: Na sua visão, em relação ao mercado internacional, qual a relação dos critérios de análise da gestão de projetos com as características a seguir:

Análise da Gestão de Projetos (Recursos e Capacidades)	Características do RBV / VRIO:							
	é Valioso?		é Raro?		é Difícil de Imitar?		é Explorado pela Empresa?	
Desempenho de Prazo e Cronograma	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Desempenho de Escopo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Desempenho de Custo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Planejamento de Tempo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Planejamento de Escopo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Planejamento de Custo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Definição de Requisitos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Atendimento a Requisitos Técnicos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Definição de Objetivos e Estratégias	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Gerenciamento de Mudança	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Gerenciamento de Riscos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Gerenciamento da Comunicação	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Gerenciamento de Encerramento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Liderança e Relacionamento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Delegação de Responsabilidades	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Ética Profissional de Gerentes de Projetos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Tomada de Decisões	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Envolvimento dos Stakeholders	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Controle e Monitoramento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Sustentabilidade do Projeto	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

Questão 2: Dos novos critérios mencionados anteriormente, na SESSÃO V, qual a relação deles com as características do VRIO apresentadas anteriormente?

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no referencial teórico.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

### SESSÃO V: FICHA DE CADASTRO

Protocolo baseado no Ranking das Multinacionais Brasileiras, desenvolvido pela FDC.

Subsídios para o cálculo do índice de transnacionalidade no exterior da Empresa.

#### PERFIL DO ENTREVISTADO (Alta Direção)

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo / Função Atual: \_\_\_\_\_

Tempo na Função Atual: \_\_\_\_\_

Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

#### PERFIL DA EMPRESA

Tipo de empresa: ( ) 100% capital nacional ( ) Capital Misto [nacional/estrangeiro]

Quando a empresa implantou a gestão de projetos: \_\_\_\_\_

A empresa possui atualmente quantos projetos: \_\_\_\_\_

Quais os tipos de projeto que a empresa desenvolve: \_\_\_\_\_

Número de Filiais: No Exterior: \_\_\_\_\_ No Brasil: \_\_\_\_\_

Número de Funcionários: no Exterior: \_\_\_\_\_ No Brasil: \_\_\_\_\_

Investimento Direto Externo/Investimento Total: \_\_\_\_\_

Receitas: No Exterior (US\$): \_\_\_\_\_ No Brasil (R\$): \_\_\_\_\_

Quantidade de Ativos: No Exterior: \_\_\_\_\_ No Brasil: \_\_\_\_\_

Produção (em ton.): \_\_\_\_\_

Principais países de origem das importações: \_\_\_\_\_

Principais países de destinos das exportações: \_\_\_\_\_

Porcentagem da exportação: \_\_\_\_\_

Em *private label* \_\_\_\_\_ (principais destinos de *private label*)

Em marcas próprias \_\_\_\_\_ No total do faturamento \_\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no referencial teórico.

## APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

SESSÃO VII: CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Ao (À) Senhor(a)

NOME DO RESPONSÁVEL

Cargo do Dirigente

Nome da Empresa

Assunto: Apresentação da Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos a Pesquisa: Gestão de Projetos e a Internacionalização de Empresas: Um Estudo em Empresas Brasileiras sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos. A pesquisa tem como objetivo analisar se, e de que forma, a gestão de projetos contribui para o processo de internacionalização das empresas brasileiras à luz da visão baseada em recursos.

A pesquisa será realizada pelo estudante de mestrado André Luiz Schelini, aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos - MPA-GP, da Universidade Nove de Julho, localizado na Avenida Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C 1º andar, CEP: 05.001-100, sob a orientação da Prof.ª Dra. Cristina Dai Prá Martens.

As informações a serem oferecidas ao pesquisador serão guardadas pelo tempo que for necessário para conclusão da pesquisa, sendo utilizadas para fins exclusivamente acadêmicos para elaboração de dissertação de Mestrado em Administração – Gestão de Projetos, e de artigos científicos. Durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos dados de identificação da empresa e dos respondentes da pesquisa.

Para tanto, respeitosamente solicito, conforme solicitação anexa (Autorização da Pesquisa), autorização para realização da pesquisa junto a sua empresa.

São Paulo, 16 de setembro de 2014.

André Luiz Schelini – Pesquisador ([schelini@gmail.com](mailto:schelini@gmail.com))

Prof.ª Dra. Cristina Dai Prá Martens – Orientadora ([cristinadm@uninove.br](mailto:cristinadm@uninove.br))

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## APÊNDICE C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

SESSÃO VII: CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao (À) Senhor(a)

NOME DO RESPONSÁVEL

Cargo do Dirigente

Nome da Empresa

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa, “Gestão de Projetos e a Internacionalização de Empresas: Um estudo em Empresas Brasileiras sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos” será desenvolvida por meio da aplicação de questionário eletrônico aos gerentes de projetos e entrevista com o diretor da empresa, além de análise de documentos e publicações fornecidas pela empresa.

Estas informações serão fornecidas para subsidiar sua participação voluntária neste estudo que objetiva analisar se, e de que forma, a gestão de projetos contribui para o processo de internacionalização das empresas brasileiras à luz da visão baseada em recursos.

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao pesquisador para esclarecimento de eventuais dúvidas, por meio do contato:

Pesquisador: André Luiz Schelini (estudante de Mestrado)

Telefones: (65) 8112-1369 / (65) 3648-1219

E-mail: [schelini@gmail.com](mailto:schelini@gmail.com)

Orientadora: Prof. Dra. Cristina Dai Prá Martens ([cristinadm@uninove.br](mailto:cristinadm@uninove.br))

É garantida aos sujeitos de pesquisa a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Fica assegurado, também, o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador.

Não há despesas para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletado somente para esta pesquisa.

André Luiz Schelini

Pesquisador

Fonte: Elaborado pelo Autor.