

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS A PARTIR DE 1990**

### **AUTORES**

#### **FRANCISCO AMÉRICO CASSANO**

Centro Universitário Lusíada  
famcassano@uol.com.br

#### **PETRONIO DE TILIO NETO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
petroniodtn@yahoo.com.br

#### **CARLOS FRANCISCO VORMITTAG**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
pontalta@usp.br

#### **AMADEU NOSÉ JUNIOR**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
anosejr@globo.com

#### **RAUL MIGUEL WIESEL**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
rm\_wiesel@yahoo.com.br

### **Resumo**

O trabalho tem como objetivo geral estudar a internacionalização das empresas brasileiras a partir da década de 1990. Foram utilizados os aspectos políticos, econômicos e das relações internacionais, abordaram-se tópicos como abertura de mercado, incremento comercial externo, avanço tecnológico, acirramento da concorrência, ampliação da qualidade dos produtos e serviços prestados, agilidade na troca de informações, mudanças na gestão das empresas e maior volatilidade de mercado, tendo sido analisadas também as conseqüências da internacionalização para as empresas brasileiras. Para se obter tais respostas, foram realizadas entrevistas em profundidade com empresários de diversos setores de atividade, utilizando-se a análise de conteúdo para a análise dos dados. Dentro dos principais resultados foram obtidos, destacam-se: os investimentos de empresas multinacionais; a adaptação dos produtos internos na busca do mercado exterior; a atualização tecnológica.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas, globalização, empresas brasileiras.

### **Introdução**

O trabalho visa analisar os motivos que impulsionaram a internacionalização das empresas brasileiras e suas conseqüências, baseando-se em aspectos econômicos, políticos e das relações internacionais.

Em decorrência deste estudo, será possível evidenciar a importância de cada um dos fatores que provocaram a busca do mercado internacional e as mudanças que podem ser reconhecidas a partir desta.

Abrangendo o desenvolvimento da globalização, as políticas econômicas adotadas pelo governo brasileiro, as relações multilaterais e bilaterais e as medidas de desenvolvimento do comércio externo, busca-se a resolução da seguinte questão problema: quais os fatores

determinantes e conseqüências da internacionalização nas empresas brasileiras a partir dos anos 1990?

Serão, então, elaboradas uma revisão da literatura e uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com profissionais envolvidos com a internacionalização dos negócios.

## **Referencial teórico**

### **1. Internacionalização das Empresas**

A internacionalização não deve ser vista como uma solução universal para todos os desafios que as empresas enfrentam, mas tem se tornado uma condição necessária, não só para o reforço da sua posição competitiva, como, também, da sua própria sobrevivência, segundo Lorga (2003), que ainda afirma que a expansão internacional é apenas uma dentre as várias estratégias de crescimento.

A partir da internacionalização da economia, algumas empresas passaram a ter seu campo de atuação não mais restrito apenas ao mercado interno (BRIGAGÃO, 2001, p. 39). Brigagão menciona ainda a importância do mundo globalizado para a sobrevivência das empresas, comparando a figura do Estado no século XVIII com a teia global na atualidade.

A característica inicial da internacionalização passa a ser a atividade exportadora, e, para isso, as empresas começam a trabalhar com produtos de melhor qualidade para o exterior, com tecnologia eficiente e visando a redução dos custos para ganhar na produtividade. Além de desenvolver mercados, as empresas atuam como fontes geradoras de novas informações, estudos e pesquisas.

Lorga (2003) menciona que a internacionalização, em estágio não só comercial (exportação/importação), mas de integração nas relações internacionais, leva as empresas à consolidação de seus processos, passando pela liberalização do comércio mundial e pela internacionalização da economia do próprio país.

Assim, não é possível limitar um estudo sobre internacionalização à simples venda de produtos e serviços para o exterior ou o seu inverso, pois a complexidade e diversificação de alternativas exigem focos mais amplos, mesmo sendo, as atividades comerciais, a base de todo o estudo (ROCHA, 2002, p. 10).

Uma das formas possíveis de análise da questão da internacionalização pode ser feita através das suas dimensões. Nestas buscam-se respostas às questões “o quê?”, “como”, e “para onde?” internacionalizar, bem como as chamadas “dimensões internas”, referentes a características intrínsecas à própria empresa. Para se analisar a questão da internacionalização são propostas as seguintes dimensões: forma de operação; produtos ou serviços objeto de venda; mercados; estrutura organizativa; finanças; pessoal (LORGA, 2003, p. 25).

Um dos aspectos que deve ser tratado como o mais importante para o processo de internacionalização está relacionado à seleção dos mercados-alvo, no qual a empresa irá atuar. Deve-se levar em conta a identificação da atratividade dos mercados e o potencial perante os seus concorrentes, as formas de adaptação às condições locais e regionais e as formas de gestão de estruturas de maior dimensão. O conceito de mercado pode envolver realidades que ultrapassem as fronteiras físicas da nação onde a empresa tem a sede social, caso conhecido como atuação da empresa no mercado internacional (LORGA, 2003, p. 28).

Com a globalização econômica, a produção e os capitais deslocam-se e firmam-se em qualquer lugar do mundo, com rapidez e agilidade. As restrições do comércio e dos fatores que levam cada vez mais às integrações das empresas em todo o mundo, como o relacionamento político, comercial e econômico, devem também ser analisadas, pois podem propiciar o investimento produtivo no mercado internacional (BRIGAGÃO, 2001, p. 39).

A segmentação de mercado e a subsequente escolha dos segmentos no qual a empresa pretende atuar constituem uma das principais decisões estratégicas também no âmbito do marketing internacional. É necessário reconhecer que a heterogeneidade dos mercados obriga à identificação de conjuntos de clientes com características e necessidades distintas, definindo os segmentos de mercados nos quais as empresas procurarão atuar (KEEGAN, 2005).

Após a segmentação a empresa estabelece o modo como nele vai operar, elege o conjunto de características importantes e relevantes a salientar, o modo como a oferta ocupará uma posição de destaque junto ao público-alvo a atingir. A partir de um conjunto de variáveis que a empresa colhe do mercado, conseguirá prosseguir com os seus objetivos dentro de cada um dos segmentos escolhidos (LORGA, 2003, p. 37).

Para Brito e Lorga (1999), os fatores que devem ser considerados como influenciadores na tomada da decisão de escolha sobre o modo de entrada pelas empresas, podem ser internos ou externos.

Os fatores externos caracterizam-se pela característica do país, como sua dimensão e crescimento de mercado; ambiente político; ambiente econômico, barreiras ao comércio e regulamentações governamentais; características dos produtos. Já os fatores internos caracterizam-se pelos objetivos de gestão da empresa e estratégias de seleção de mercados (DOUGLAS e CRAIG, 1995, p. 147).

A exportação é o modo mais direto de internacionalização de atividades de uma empresa com custos mais reduzidos. A exportação pode ser direta, a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro, ou indireta, com a empresa vendendo a um intermediário do país de destino.

Já a contratação inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre as empresas que se pretendem internacionalizar. Isto pode ser feito através de Licenciamento, no qual uma empresa cede para outra o direito de utilização da tecnologia, em troca do pagamento de *royalties*. Pode ser feito também, por meio de *Franchising*, tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa obtém de outra o direito de explorar um produto, serviço, nome ou marca registrada.

Ainda em Contratação, têm-se o Contrato de Gestão, acordo que assegura a uma empresa a criação total ou parcial de uma unidade de negócio no exterior cedendo sua gestão a uma empresa independente, e, por fim, a Subcontratação Internacional, na qual a empresa principal encomenda à subcontratada alguns produtos, partes de produtos ou até mesmo operações dos mesmos.

Outro modo de entrada nos mercados internacionais seria o Investimento Direto, que engloba os investimentos efetuados com a finalidade de adquirir interesse duradouro em uma empresa que exerce a sua atividade no território de uma economia diferente da do investidor, dando-lhe poder decisivo de gestão na empresa. Por exemplo: uma *Joint-Venture*, que é a participação de várias empresas no capital de uma unidade econômica juridicamente independente; Alianças Estratégicas, que englobam várias situações de relações comerciais, e nas quais frequentemente as empresas são concorrentes; Propriedade Parcial, quando a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão em outra economia e, por fim, a Propriedade Total, que envolve a criação e/ou aquisição de uma subsidiária no estrangeiro (LORGA, 2003, p. 41-48).

## 2. Empresas Brasileiras rumo ao Mercado Internacional

No início dos anos 1980, acreditava-se que a abertura econômica era inevitável, uma vez que o processo de substituição de importações se esgotava. Desde então a liberalização tornou-se o condutor das políticas econômicas dos países em desenvolvimento. Nessa mesma década, a economia brasileira passava por uma crise de endividamento externo, fazendo com

que a política de comércio exterior estivesse voltada para a obtenção de superávits comerciais, restringindo importações e incentivando exportações (LACERDA, 2003, p. 203).

No final dos anos 1980, o quadro era de instabilidade e recessão, indefinição de política econômica e descontrole inflacionário, o que levou os agentes produtores a perceberem que o modelo deveria ser revisto, fato que já vinha acontecendo na maioria dos países da América Latina (LACERDA, 2003, p. 203).

Em função desse quadro de instabilidade, grande parte dos setores da economia brasileira encontrava-se em atraso tecnológico comparado com padrões internacionais. Esse atraso se manifestava tanto na obsolescência das máquinas quanto nos métodos administrativo-gerenciais e nas relações capital-trabalho (LACERDA, 2003, p. 207).

A liberalização comercial no Brasil teve como justificativa o desenvolvimento econômico, acarretando em melhora na qualidade de vida da população em geral, conseqüência de uma otimização dos fatores de produção. Tal liberalização ficou mais intensa a partir de 1990, resultando em forte desindustrialização nacional e conseqüente aumento do desemprego. Outro resultado dessa abertura foi o aumento da oferta de produtos e serviços com preços e tecnologias mais acessíveis (LACERDA, 2003, p. 100).

A partir desse momento, ficou muito evidente a necessidade de fortificação e diversificação das relações de integrações regionais e mundiais e o Brasil tornou-se um país mais ativo nessas questões logo no início dos anos 1990. Tais relações do comércio exterior brasileiro não se restringiram apenas à América do Sul, merecendo destaque também a intensa discussão da integração continental através da ALCA (ALMEIDA, 2001, p. 574), que, ao final não se viabilizou.

## **Procedimentos Metodológicos**

### **3. Problema de Pesquisa**

Segundo Dencker e Via (2001), a questão problema será respondida por meio de uma investigação, representando uma dificuldade que deverá ser examinada, avaliada, criticada e solucionada.

Para isto, a questão problema a ser desenvolvida no estudo é: Quais os principais fatores determinantes e as conseqüências da internacionalização das empresas brasileiras a partir dos anos 1990?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo Geral**

Assim, o objetivo geral é estudar as causas e conseqüências da internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o cenário da internacionalização brasileira a partir da globalização;
- Analisar o cenário interno diante do cenário internacional;
- Analisar a situação do comércio exterior brasileiro a partir da globalização.

## 5. Variáveis Independente e Dependente

Dencker e Via (2001) apontam que, geralmente, tem-se como variável independente a

variável já conhecida e em função da qual está uma outra que se pretende medir – a variável dependente. A variável independente é fator determinante, condicional, causal, que poderá ser considerada pelo pesquisador como efeito ou consequência do resultado. Já a variável dependente deverá ser descoberta a partir do pressuposto de que é influenciada pela variável independente.

Definiu-se como variável independente a Internacionalização das Empresas e como variável dependente as empresas brasileiras nos anos 1990 rumo ao mercado internacional.

## 6. Método de Pesquisa

O método de pesquisa mais indicado para basear este estudo é uma análise descritiva qualitativa, na qual, segundo Cervo e Bervian (2004), o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido com hipóteses claramente especificadas e variáveis.

Quadro I - Síntese das entrevistas realizadas na pesquisa de campo

Empresa, entrevistado e cargo:						
Granelo Intl. Renato Lima Dir. Marketing e RI	Votorantim Metais Rita de Cássia Voltane Coord. Exportação	COOPAMA Antonio Moacir Furlan Superint. Financeiro	Votorantim Metais Nelson Furquim Gerente de Marketing	Votorantim Metais José Cilon Ger. Geral Coml.	Darling Denis Castro Dir. Coml.	GRUPO VIA MAT Ubiratan U. Vieira Ger. Adm. – Fin.
Quais as mudanças nas empresas brasileiras a partir da década de 1990?						
Decisões no exterior	Empresas voltaram-se para o exterior	Revolução qualitativa dos produtos	Abertura para importações, competitividade com mercado internacional	Mais atrativo para o investimento externo no país	Acesso a tecnologias, insumos e matérias-primas mais sofisticadas e de melhor qualidade	Práticas já existentes, com algumas reformas
Quais as perspectivas para a economia brasileira, com base nos últimos 25 anos?						
Brasil em boa Situação	Maior credibilidade	Ter estabilidade é fundamental	Implementação da democracia	Falta de política industrial manterá o Brasil vulnerável a crises	As melhores possíveis, a maturidade política contribuiu com isso	País mais próximo das mais modernas economias
Quando foi o despertar da empresa para o mercado internacional?						
Na metade dos anos 90	Início dos anos 90	A partir de 1990	No final de 2002 com a aquisição de plantas na América do Norte	Produção de commodities obriga foco no mercado externo há muito tempo	A partir do Plano Real o foco da empresa passou para o mercado interno	Início dos anos 1990
O Plano Real foi o fator que influenciou a internacionalização da empresa?						
Sim, a inflação controlada e a moeda estável foram importantes	Sim	Sim, permitiu planejamento em prazos mais longos	Não diretamente, pois só com a estabilização da economia houve o preparo de base	Foi decisivo para a retomada da credibilidade	Sim, mas houve perda de clientes no exterior	Planejamento foi revisito com base no conjunto de medidas
Quais os motivos que levaram a empresa à internacionalização?						
Necessidade de contratos globais	Ampliação da produção	Produto ter demanda externa garantida	Busca de competitividade em outros mercados	Por produzir commodities a empresa sempre foi internacionalizada	A internacionalização não foi integral, atua apenas em 15 países	Maior produtividade e melhor qualidade
Quais fatores político-econômicos interferiram na empresa a partir de 1990?						
Estabilidade do país	Inconstância Política	Turbulências econômicas superadas	Estabilidade econômica, retomada da economia, controle da inflação	Custos mais competitivos e operacional em detrimento do lucro financeiro	Estabilidade política e econômica traz ritmo mais seguro para a empresa	Custos tomaram-se foco no negócio
Opine em relação ao Mercosul, quanto à internacionalização do país e das suas empresas.						
Nenhuma, continua na mesma	Dupla oportunidade para países	Inexperiência comercial restringe sucesso	Falta de solidez nos moldes do NAFTA e da União Européia	Contribuiu para o aumento das exportações para a Argentina	Mercosul não existe	Promoveu Brasil
Qual a importância das empresas com atuação internacional nesse processo?						
Mudança política	Maior participação nas decisões	Fundamental para o desenvolvimento	Sustentar acordo para poder se beneficiar	Agenda econômica deve se sobrepor à agenda política	Muito grande	Não haveria razão para o comércio
Enumere as principais consequências da entrada de empresas estrangeiras.						
Maior legitimidade em trabalho	Inibição das empresas nacionais	Necessário maior risco nas decisões	Maior competitividade do mercado local	Mais investimentos, qualificação de mão-de-obra e novos processos	Aumento de competitividade	Tecnologias, investimentos, empregos e treinamento
Em relação à infra-estrutura nacional, qual a sua opinião?						
Estradas são péssimas	Muito precária e onerosa	-	Crise energética e falta de pesquisa impedem melhor posicionamento	Infra-estrutura portuária e logística com baixa qualidade e altos custos	Muita precariedade	Falta de investimentos em portos e aeroportos
Quais as evoluções mais relevantes para o aumento das exportações?						
Facilidade nas comunicações	Abertura de novos mercados	-	Estabilidade da moeda, aumento da demanda internacional, fortalecimento da economia brasileira	Crescimento da economia mundial, aumento da área plantada e investimentos	Adaptação do produto às exigências do consumidor	Fraca demanda interna
O aumento das importações e exportações trouxe muitas mudanças na indústria brasileira, em sua opinião qual o reflexo disso?						
Temos que estar atentos e interessados o tempo inteiro.	Negócio permanente e não temporário	-	Melhor competitividade de produtos/serviços	Produtos mais atualizados e novas instalações	A indústria brasileira cresceu	Mais investimentos para produção de componentes eletrônicos
A partir de 1990 surgem <i>joint-ventures</i> , alianças estratégicas, franquias internacionais. Como a economia mundial influenciou na tomada de decisões da empresa?						
Maior atenção no exterior	Segurança para o acionista	Acionista mais interessado	Integrações e parcerias permitiriam formas de diversificação	Aquisições no exterior para não mais depender do tímido crescimento da economia	O principal objetivo da empresa é atender o cliente nacional	Maior aproximação com acionista no exterior
Com base na internacionalização da economia, e exceto o comércio internacional, como são as relações internacionais da empresa?						
Tudo se relaciona com exterior	Restrito às relações comerciais	Somente comerciais	Forte controle dos investimentos e busca de novas oportunidades	A empresa está inserida no comércio global	Igualdade de atendimento tanto do cliente externo como de interno	Necessidade de maior eficácia
Com a internacionalização, a foco das empresas centrou-se no mercado interno. A sua empresa está em busca de desafios?						
Sim, com força na estrutura e na marca	Sim, em âmbito global	Sim, sem sair do foco principal	Deve ser inovadora, ter competitividade e investir em qualificação	Empresa está sempre ávida por novas oportunidades tanto no mercado interno como no externo	Há conflito de interesses em relação aos produtos chineses	Necessidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos

Fonte: Pesquisa de campo realizada por alunos da 8ª etapa do curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior da Universidade Presbiteriana Mackenzie - 1º semestre/2005

Através do Quadro I, como uma pré-análise dos dados obtidos em relação às mudanças que se reconhece no mercado brasileiro a partir da década de 1990, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Investimento de multinacionais;
- Adaptação dos produtos internos na busca do mercado exterior;
- Atualização tecnológica;
- Expansão da capacidade de produção em busca de novos segmentos;
- Aumento da competitividade;
- Aumento da preocupação da qualidade dos produtos e serviços;
- Mudanças econômicas;
- Abertura de mercado;
- Aumento da capacidade de adaptação das empresas nacionais;
- Aumento do fluxo comercial.

O aumento das exportações e importações advindas da abertura de mercado teve como consequência também uma maior agilidade nos processos e os impactos de acontecimentos no âmbito mundial foram imediatos.

Já em relação à perspectiva da economia e política brasileira, baseando-se no histórico dos últimos 25 anos, notou-se através das respostas uma estabilidade interna perante a visão do exterior, o que ilustra uma previsão positiva, porém foram lembradas situações adversas, tais como, má distribuição de renda, demográfica, geográfica, burocrática e de infra-estrutura.

Em referência ao despertar da empresa para o mercado internacional, suas metas e recursos, com o plano Collor as metas foram atingidas e superadas, e, assim, buscou-se o mercado internacional e conseqüentemente houve um aumento de competitividade. Já no escopo foco, as empresas que exportam *commodities* não sofreram alteração, pois já vendiam para o mercado internacional e as restantes iniciaram suas atividades internacionais no momento político econômico citado.

A grande maioria dos entrevistados acredita que o Plano Real influenciou na internacionalização, porém em intensidades diferentes, de acordo com o relatado no referencial teórico.

Alguns dos fatores, alterados em decorrência das mudanças político-econômicas a partir dos anos 1990, foram identificados como:

- Custos mais competitivos;
- Maior acesso às matérias-primas;
- Novas tecnologias;
- Aumento do lucro internacional em detrimento do financeiro;
- Não utilização da capacidade total de produção da empresa;
- Mudança e modernização no modelo de gestão.

De maneira geral, os entrevistados acharam que o impacto do Mercosul não foi tão relevante pelo desnivelamento de desenvolvimento dos países membros, porém, citaram que o mesmo contribuiu para o aumento da exportação, promoveu o país perante o mundo e fortificou seu poder de barganha perante negociações internacionais.

Ainda em relação ao Mercosul, acreditam que as empresas têm participação nas decisões comerciais internacionais e podem ter maior influência na administração de tarifas/barreiras internacionais, pois são as que sustentam o acordo e que podem ser as maiores atingidas pelos critérios estabelecidos.

As relações internacionais em geral, excluindo exportação e importação, são bastante positivas, porém cautelosas na visão da maioria dos entrevistados. São necessários controles e planejamento nessas relações, sempre com o objetivo de fortificação das mesmas.

A análise de termos como *joint ventures*, alianças estratégicas e franquias internacionais mostrou que, na opinião dos entrevistados, constituem-se em alternativas para atender às necessidades de expansão de mercado na globalização.

Com a internacionalização o mercado interno passou a ser mais restrito causando impactos negativos para a maioria das pequenas e médias empresas. Já empresas consolidadas e com poder de adaptação, esta abertura não teve grande relevância, apresentando até mesmo em alguns casos oportunidades.

Alguns dos entrevistados consideraram que o governo Lula apenas deu continuidade ao governo de Fernando Henrique Cardoso, sem grande expressividade. Deixou a desejar nos quesitos de infra-estrutura, de equilíbrio da balança comercial e de ações político-econômicas de impacto.

## Conclusão

Verificou-se que, na opinião dos entrevistados, em decorrência da globalização e de mudanças de natureza macro-econômica no ambiente global na década de 1990, bem como de mudanças ocorridas no cenário interno, os fatores principais que levaram suas empresas à internacionalização estão relacionados a:

- Abertura do mercado interno promovida a partir do governo Collor, que provocou um acirramento da concorrência;
- Estabilidade monetária, a partir do Plano Real, permitiu um melhor direcionamento dos investimentos para a atividade produtiva;
- Melhoria da competitividade em decorrência da modernização do parque industrial;
- Expansão da capacidade produtiva;
- Internacionalização do mercado interno brasileiro e conseqüente redução do *share* para as empresas nacionais;
- Inovação tecnológica e aumento da qualidade do produto nacional.

Quanto às conseqüências, os entrevistados apontaram como mais relevantes os seguintes itens:

- Aumento do lucro operacional em detrimento dos resultados financeiros;
- Absorção de tecnologias e processos para atendimento do mercado internacional;
- Redirecionamento da estratégia competitiva, mudando de orientação da produção de baixa qualidade/custo para uma produção orientada para produtos que incorporem maior grau de diferenciação e qualidade;
- Maior capacitação e produtividade da mão-de-obra nacional
- Melhoria dos processos gerenciais e redução de custos administrativos.

Em decorrência deste estudo, recomendam-se que estudos quantitativos relacionados com a internacionalização das empresas brasileiras sejam elaborados a fim de se avaliar os ganhos efetivos dessa estratégia.

## **Bibliografia**

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **Formação da Diplomacia Econômica no Brasil: as relações econômicas internacionais no império**. São Paulo: SENAC, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUMANN, Renato (Org.) **O Brasil e a Economia Global**. São Paulo: Campus, 1996.

BRIGAGÃO, Clovis (Org.) **Estratégias de Negociações Internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.

BRITO C.; LORGA S. **Marketing Internacional**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Meneti; VIA, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DOUGLAS, S.; CRAIG, S. **Global Marketing Strategy**. Philadelphia: McGraw Hill International Editions, 1995.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Revisão técnica de José Augusto Guagliardi. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e Redes de Empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHEIRO, Armando C.; GIAMBIAGI, Fábio; AVERBUG, André. **A Economia Brasileira nos anos 90**. São Paulo: BNDES, 1999.

ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SIMÕES, V. C. **Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização**. Lisboa: AIP, 1997.