

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Internacionalização em Empresas de Médio Porte: Um Estudo Multicaso na Serra Gaúcha

AUTORES

FERNANDA LAZZARI

Universidade de Caxias do Sul

ferlazz1@hotmail.com

FÁBIO VERRUCK

Universidade de Caxias do Sul

fverruck@hotmail.com

RODRIGO EDUARDO BAMPI

Universidade de Caxias do Sul

rodrigoebampi@yahoo.com.br

ERIC DORION

Universidade de Caxias do Sul

edorion@ucs.br

ROBERTO BIRCH GONÇALVES

Universidade de Caxias do Sul

rbgoncal@ucs.br

Resumo

O presente artigo analisou as características do processo de internacionalização de quatro empresas de médio porte localizadas na região da Serra do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevistas individuais em profundidade com os dirigentes das empresas estudadas. Através do estudo, verificou-se que apenas uma empresa apresenta indícios de internacionalização de acordo com os preceitos da teoria das *Born Globals*, sendo que as demais apresentaram um desenvolvimento incremental nas atividades de comércio internacional, conforme o modelo da Teoria de Uppsala. Observou-se que a instabilidade cambial é considerada a principal barreira para a internacionalização e que a maioria das empresas iniciaram suas atividades internacionais a partir da participação em feiras. Além disso, verificou-se que todas as empresas possuem baixo envolvimento com o mercado estrangeiro, atuando predominantemente sob a forma de exportação indireta. Percebeu-se, ainda, que o mercado internacional é visualizado com cautela pelas empresas, sendo que estas buscam realizar análises criteriosas antes de iniciar negociações no exterior. Porém, é possível sinalizar que, no universo das empresas estudadas, o mercado externo tem se demonstrado uma alternativa importante para expansão das vendas.

Abstract

The present article analyzed the characteristics of the process of internationalization of four companies of transport in the region of Serra Gaúcha in the state of Rio Grande Do Sul. It was

realized a qualitative exploratory study, by means of individual in-depth interviews with the controllers of each companies. Through the study, it was verified that only one company presents internationalization indicators in accordance with the theory of the Born Globals, noting that the other companies presented an incremental development in the activities of international trade, in accordance to the model of the Theory of Uppsala. It was observed that the exchange rate instability is considered as the main barrier for internationalization and that the majority of the companies had initiated their international activities from participation in fairs. Moreover, it was verified that all the companies possess low involvement in the foreign market, acting predominantly under the indirect exportation. It was perceived that the international market is visualized with caution from the companies, considering that they carry through multi-criteria analyses before initiating negotiations abroad. However, it is possible to mention that, in the universe of the studied companies, the external market has demonstrated an important alternative for sales expansion.

Palavras-chave: comércio exterior; internacionalização; estratégia.

1 Introdução

A globalização da economia nas últimas décadas criou uma nova realidade competitiva e fez com que as empresas revissem seus conceitos de mercado. As ideias que emergiram a partir de então colocaram ainda mais em evidência a internacionalização das empresas, já que uma boa forma de garantir a competitividade no mercado global é participar efetivamente dele. Cabe destacar que internacionalização não diz respeito apenas à exportação de produtos e/ou serviços, mas também se relaciona ao fato da empresa criar frentes de produção no exterior, além de instituir canais de distribuição e, finalmente, obter uma melhor divulgação da marca.

Além disso, é importante salientar que, mesmo não havendo grandes divergências conceituais a respeito da definição do termo internacionalização, são encontradas diferentes abordagens sobre o processo de inserção de uma empresa no mercado exterior. Entre essas, está a abordagem dos pesquisadores da Universidade de Uppsala, que entendem que a internacionalização das empresas, seja através de exportações ou investimentos diretos, ocorre como uma consequência de sua evolução e crescimento (CARLSON, 1975). Em oposição a essa teoria, há a abordagem conhecida como *Born Globals*, que diz respeito às pequenas e médias empresas que, desde o início de suas atividades, desenvolvem negócios no mercado externo, atingindo, rapidamente, um elevado nível de internacionalização (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; DIB; ROCHA, 2007).

As estratégias de ingresso no mercado internacional têm sido tema de diversos estudos na área, no entanto não há um consenso na literatura sobre as formas da empresa iniciar suas atividades no exterior. Mesmo assim, com base nos trabalhos de Anderson e Gatignon (1986), Davidson (1982) e Cateora e Graham (2001), pode-se afirmar que o nível de controle que a empresa exerce sobre sua atuação no mercado externo está diretamente relacionado com a possibilidade de lucro existente nos negócios a serem realizados neste cenário.

Diante desses elementos, o presente artigo tem por objetivo analisar as características do processo de internacionalização das empresas de médio porte localizadas na região da Serra do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se um estudo de múltiplos casos, o qual possibilitou, entre outras coisas, classificar as empresas estudadas de acordo com as teorias de Uppsala ou *Born Global*, além de identificar os elementos motivadores para a entrada das empresas no mercado internacional, bem como as barreiras enfrentadas no início do processo e as estratégias adotadas para a atuação no exterior.

2 Internacionalização de Empresas

Na visão de Andersen (1989), internacionalização é a adaptação das transações comerciais para os mercados internacionais. Beamisch (1990) a caracteriza como o conjunto de fatores pelos quais a empresa aumenta seu envolvimento em relações diretas e indiretas das transações internacionais. Na mesma linha, Paiva, Carvalho e Fendsterseifer (2004) definem internacionalização como um processo crescente de envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem. Welch e Luostarinen (1988), por sua vez conceituam internacionalização como o processo de crescimento das operações internacionais.

Embora em meio à literatura não sejam apresentadas grandes divergências acerca da definição sobre o que é internacionalização, podem ser encontradas diferentes abordagens a respeito da forma com que o processo acontece. Entre essas, encontra-se a abordagem dos pesquisadores da Universidade de Uppsala, surgida nos anos 70, na qual o processo de internacionalização busca ser compreendido não apenas sobre o prisma econômico, mas pela percepção comportamental. Na visão dos teóricos da escola de Uppsala, a internacionalização

é um processo gradual em que as empresas vão aumentando, gradativamente, seu envolvimento internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1976).

As operações no exterior começam com um baixo grau de envolvimento e, a partir disso, passa a se obter conhecimentos sobre o novo mercado. À medida que a empresa obtém experiência no comércio internacional, a mesma passa a ter habilidade para avaliar oportunidades de negócio em novos mercados, além de apresentar uma redução no seu grau de incerteza, que é obtido através do conhecimento auferido. O envolvimento com as atividades internacionais se aprofunda e, com isso, ocorre uma melhoria dos canais de informação, bem como a intensificação do processo de internacionalização (HILAL; HEMAIS, 2003).

Nesse processo, são destacados pelos autores dois aspectos essenciais (conforme Figura 1): (i) o comprometimento de recursos e o (ii) conhecimento sobre o mercado e operações estrangeiras. No modelo de Uppsala, o comprometimento de mercado está relacionado à quantidade de recursos investidos no mercado em questão e ao grau de envolvimento com o mesmo. Já o conhecimento sobre o mercado e as operações estrangeiras refere-se ao conhecimento sobre oportunidades e problemas naquele mercado, além do conhecimento sobre partes relevantes do ambiente e sobre a performance de várias atividades.

Cabe ressaltar que a definição utilizada por Johanson e Vahlne (1976) sobre conhecimento está baseada nos estudos de Penrose (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977), os quais constituem uma tentativa de formular uma teoria explicativa do crescimento da empresa. Segundo ele, na empresa existem dois tipos de conhecimento utilizados na tomada de decisões, o conhecimento objetivo e o conhecimento advindo da experiência. Segundo Penrose (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977) o primeiro deles, o conhecimento objetivo, pode ser ensinado; o outro, o conhecimento experiencial, só pode ser aprendido através de experiências pessoais, visto que a experiência nunca pode ser transmitida, já que se trata de um produto das mudanças – frequentemente mudanças sutis – produzidas por indivíduos.

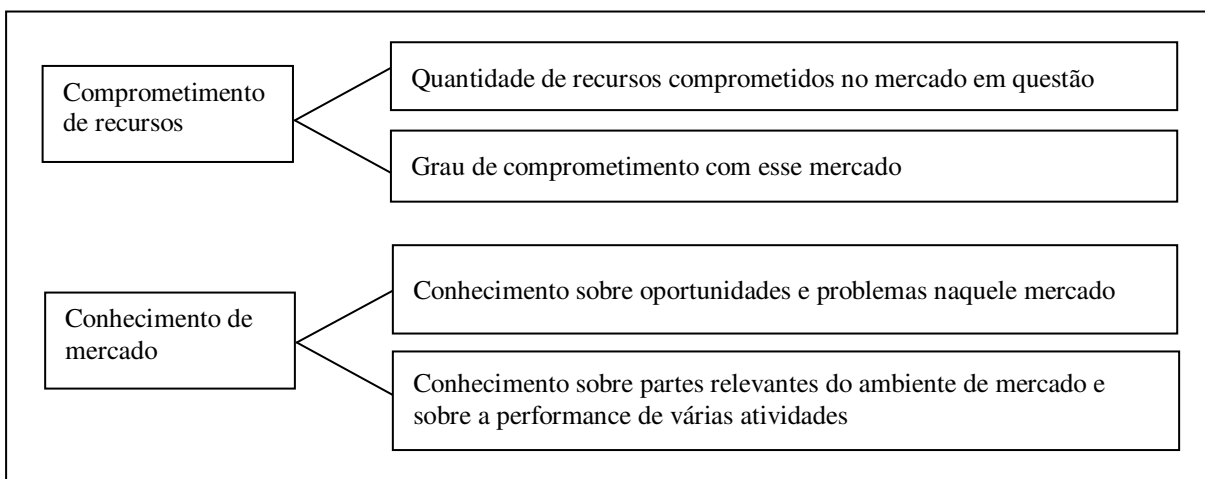


Figura 1: Variáveis que impactam sobre o grau de internacionalização da empresa

Fonte: Johanson e Vahlne (1976)

Para Oviatt e McDougall (1994), com uma teoria lógica e explanatória, além de repetidas confirmações empíricas, os modelos de desenvolvimento das multinacionais têm sido transformados de modelos descritivos, aplicados como prescrição por consultores, acadêmicos e gerentes. Segundo os autores, a teoria de Johanson e Vahlne (1976) se aplica à maioria dos casos, com três exceções: (i) empresas com muitos recursos, que provavelmente darão passos maiores no processo de internacionalização; (ii) quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas, pois aprender sobre eles é mais fácil; (iii) quando as

empresas têm larga experiência com mercados que são similares a outro mercado com o qual já trabalham, uma vez que tendem a utilizar como base a experiência anterior para ingressar naquele mercado.

De acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004), obedecendo a teoria de Uppsala, as empresas deveriam primeiramente buscar negociações junto a países com os quais estejam mais familiarizados, para depois ingressar em mercados menos conhecidos. Entre os fatores que possibilitam mensurar essa distância psíquica estariam as diferenças na linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975).

Em contraposição à teoria de Uppsala, mais recentemente, tem se apresentado uma nova abordagem sobre o processo de internacionalização conhecida como *born globals*. Essa visão surge no final da década de 1980, quando passa a se observar um crescente número de empresas que nascem globais desde a sua concepção (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005). Estas empresas seguem, desde a sua criação, a busca por se tornarem globais, e, na grande maioria dos casos, internacionalizam o seu negócio sem antes passarem por um considerável período de atividades domésticas.

Rennie (1993), um dos pioneiros a abordar esse conceito, identifica dois grupos de empresas com atuação em negócios internacionais: as empresas tradicionais e as *born globals*. Segundo o autor, o primeiro grupo busca a negócios em países estrangeiros em estágios e apenas no momento em que possui capacidade financeira sólida e portfólio de produtos consistentes no mercado interno, mesmo assim seu foco principal continua sendo o mercado interno. Já o segundo grupo, as *born globals*, buscam a exportação em média apenas 2 anos após a sua fundação e, em pouco tempo, as exportações passam a representar parcela significativa das suas vendas.

Com o intuito buscar explicações sobre como as novas empresas poderiam ser bem sucedidas em mercados globalizados, o conceito de *Born Global* tornou-se um popular tema de pesquisa na literatura sobre comércio internacional nos últimos anos (RAISANEM, 2003). Chamadas de '*Born Globals*' (Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997); 'Novos Empreendimentos Internacionais' (McDougall, 1989; Oviatt e McDougall, 1994, 1997, 1999), '*Global Start-Ups*' (Jolly; Alahuta; Jeannet, 1992), 'Exportadores Inatos' (Ganitsky, 1989), ou 'Firmas com Internacionalização Precoce' (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005), essas empresas caracterizam-se por serem pequenas e médias empresas que, em um período muito curto de tempo, em geral menos de cinco anos, já desenvolveram negócios no mercado externo e estão em um avançado nível de internacionalização (DIB; ROCHA, 2007). Estas empresas desafiam os preceitos propostos pela Escola Nórdica, uma vez que o avanço no seu processo de internacionalização não acontece de uma forma gradual, mas sim através de aumentos rápidos e significativos.

2.1 Estratégias de Entrada no Comércio Exterior

A escolha de entrada no comércio exterior se tornou objeto de numerosas teorias e modelos (DECKER; ZHAO, 2004). Cabe destacar, porém, que entre estes modelos há a concordância de que o grau de controle que a empresa exerce sobre atuação nos negócios internacionais pode ser diretamente relacionado com a lucratividade dos mesmos (ANDERSON; GATIGNON, 1986; DAVIDSON, 1982; CATEORA; GRAHAM, 2001). No entanto, a empresa deve ter consciência de que, ao buscar maiores lucros nos mercados estrangeiros, estará optando por formas de maior comprometimento e, assim, assumindo maiores riscos.

Desse modo, os constructos que determinam o grau de controle são: (i) *transaction-specific assets*: investimentos (físicos e humanos) que são especializados para um ou alguns

usuários ou usos; (ii) *external uncertainty*: a imprevisibilidade do ambiente externo do entrante; (iii) *internal uncertainty*: a inability do entrante de determinar a performance dos seus agentes através de medidas de resultado; (iv) *free-riding potential*: habilidade do agente de receber benefícios sem ter que arcar com os custos associados (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Segundo essa base conceitual, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) avaliam o processo de internacionalização como uma evolução de etapas que vão desde exportações ocasionais até o estabelecimento de subsidiárias no exterior, incluindo, em meio a isso, formas alternativas como o licenciamento, franquias e *joint-venture*. Keegan (2002) classifica os grupos de empresas em: empresas exportadoras, empresas que realizam *sourcing*, empresas que realizam licenciamento, as *joint ventures* e as que realizam o investimento externo direto.

Já Gallina, Bulba e Fleury (2005) apresentam uma escala que segue a seguinte sequência: (i) exportação através de terceiros; (ii) exportação direta; (iii) licenciamento; (iv) associação ou alianças estratégicas; (v) *franchising*; (vi) instalação de subsidiárias ou escritórios de negócios com foco na comercialização; (vii) instalação de subsidiárias ou unidade de produção e; (viii) centros de pesquisa.

Em visão similar, Pipkin (2005) divide essas mesmas categorias em três grandes grupos: exportação, o qual subdivide em exportação indireta e exportação direta; formas mistas ou relacionais, onde se encontram estratégias como licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas e *joint ventures*; e investimento externo direto. Para o autor, as empresas precisam avaliar qual o potencial de lucro dessas alternativas, de acordo com a previsão de vendas e custos associados a cada estratégia de ingresso. Segundo o mesmo autor, ainda, quanto mais indireta for essa estratégia, menor será o potencial de lucro. O quadro abaixo apresenta a evolução das alternativas, levando-se em consideração o nível de envolvimento com a operação internacional.

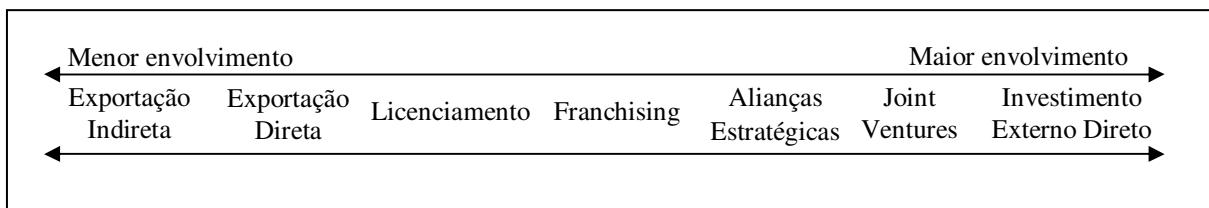


Figura 2: Evolução das formas de atuação internacional

Fonte: Pipkin (2005, p. 71)

A exportação é a fase em que está a maioria das empresas que atuam no mercado internacional. É a forma mais simples de atuação no exterior e, também, a que envolve menos riscos (PIPKIN, 2005). Os benefícios da exportação não estão apenas na expansão dos mercados compradores e, conseqüentemente, no aumento da produção; a maior vantagem está na possibilidade de a empresa enfrentar novas realidades, tanto comerciais quanto concorrenciais, o que acarreta maior competitividade na sua indústria de atuação (MINERVINI, 2005). A exportação pode ocorrer de forma indireta, nos casos em que acontece a utilização de intermediários independentes (*trading companies*, por exemplo) ou a participação de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação. Nessa situação, a necessidade de investimento e os riscos são menores, porém o exportador tem pouco controle sobre a comercialização do seu produto, uma vez que é realizado por agentes externos. Já a exportação direta fornece maior controle para a empresa exportadora, uma vez que é ela quem coordena suas próprias exportações. Ainda que com riscos e necessidades de investimento superiores, a possibilidade de retorno é maior do que na forma indireta.

A internacionalização através de formas mistas ou relacionais exige um grau elevado de comprometimento e risco. Nesse caso, as empresas envolvidas no processo de internacionalização precisam formar parcerias através de relacionamentos mais próximos com benefícios compartilhados. O licenciamento é um dos exemplos mais simples dessa situação. Ele pode ser definido como um arranjo contratual por meio do qual uma companhia (o licenciador) disponibiliza um ativo para outra companhia (a licenciada) em troca de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de compensação (KEEGAN, 2002). A vantagem dessa estratégia é que a empresa pode transformar seu *know-how*, tecnologia ou uma forte imagem de marca em fontes de renda bastante lucrativas, com pequeno investimento. Por outro lado, é uma forma de internacionalização perigosa, porque o licenciador corre o risco de que o licenciado desenvolva seu próprio *know-how* ou sua própria tecnologia com base no produto licenciado e, com isso, transforme-se em um concorrente. A *franchising* é uma forma de licenciamento que fornece um pouco mais de flexibilidade e dá ao franqueador maior grau de controle sobre as operações (CATEORA; GRAHAM, 2001). Nesse processo, o franqueador fornece marca, sistema de gestão, competências e serviços, enquanto o franqueado integraliza capital e se responsabiliza com a gestão do negócio (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

As alianças estratégicas podem proporcionar aos parceiros probabilidade de sucesso em um contexto competitivo se comparadas à entrada de forma independente (LORANGE; ROSS, 1996). Estas alianças se caracterizam pela troca de tecnologia, capacitação e, mesmo, produtos, na busca pelo benefício mútuo dos participantes.

Outras duas estratégias envolvendo formas mistas ou relacionais são as alianças estratégicas internacionais e as *joint ventures*. Webster (1992) identifica um contínuo, afirmando que, inicialmente, a real parceria é aquela em que cada firma assume total dependência em relação à outra em uma área particular de atividade, e a confiança mútua substitui as suposições adversárias. Em um estágio subsequente, o autor identifica as alianças estratégicas, que são definidas como a formação de um novo empreendimento, em que cada parceiro se move em direção ao alcance de uma meta de longo prazo. Como característica importante, cita a participação nos objetivos e o comprometimento de recursos de ambas as partes. A próxima etapa seria a formação de *joint ventures*, que têm como característica a formação de uma nova empresa. Finalmente, formar-se-iam organizações em rede ou *networks*, que são estruturas corporativas que resultam de múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas.

Por fim, os investimentos externos diretos (FDI, no correspondente inglês) são as formas que envolvem um maior comprometimento e maiores riscos para as organizações, por isso geralmente são estratégias adotadas por organizações que estão há bastante tempo no mercado e têm larga experiência na atuação internacional. A Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento define FDI como investimentos que envolvem um relacionamento de longo prazo e refletem um interesse duradouro e contínuo por determinada entidade em uma empresa residente numa economia diferente daquela em que o investidor é proveniente (UNCTAD, 2007). Isso implica que o investidor exerça um grau significativo de influência no gerenciamento da companhia estrangeira. Tais investimentos evoluem tanto a transação inicial entre as duas entidades quanto todas as transações subsequentes entre elas e outras afiliadas no exterior. Os FDI podem ser feitos tanto por indivíduos quanto por entidades de negócios.

No entendimento de Garrido (2007), as categorias de entrada podem ser agrupadas em modelos de baixa complexidade e modelos de alta complexidade conforme a quantidade de recursos comprometida, grau de controle sobre as atividades, e propriedade e riscos sobre o negócio. Os modelos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo, assim, a organização a menores riscos. Neste grupo enquadram-se as exportações

diretas e indiretas. Os modelos de alta complexidade caracterizam-se por um maior envolvimento da organização, com maior nível de comprometimento de recursos, riscos e controle. Acordos contratuais e investimento direto no exterior são exemplos de formas de atuação de alta complexidade (GARRIDO, 2007).

3 Método

O presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, que se baseia na análise da experiência das pessoas em relação a eventos, processos e estruturas (SKINNER *et al.*, 2000), tendo por objetivo compreender melhor o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006). A pesquisa desenvolvida tem caráter exploratório, pois possui características de sondagem, além de não comportar hipóteses iniciais, o que não impede que elas surjam durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2007).

Para tanto, a presente pesquisa realizou um estudo multicaso, visto que foram feitas entrevistas individuais em profundidade com dirigentes de quatro empresas localizadas em diferentes cidades da região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. Segundo Yin (2005), o estudo de um caso único não consiste em um estudo completo, sendo indicada, então, a utilização de um estudo multicaso. No entanto, apesar de um estudo multicaso propiciar uma maior percepção do que o caso único, a estrutura metodológica adotada para ambos é idêntica (YIN, 2005).

Dessa forma, a fim de atingir o objetivo da pesquisa, as entrevistas individuais em profundidade se basearam em uma abordagem semi-estruturada, uma vez que os métodos qualitativos devem ser menos estruturados, permitindo maior flexibilidade e profundidade dos dados (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). No entanto, mesmo que essas entrevistas não seguissem uma estrutura rígida, foi utilizado um roteiro básico de questões, que pôde ser complementado durante cada entrevista, uma vez que novas perguntas poderiam ser estimuladas pelas respostas articuladas pelos entrevistados (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Sendo assim, o roteiro básico de questões serviu como um guia ao pesquisador, auxiliando no momento das entrevistas, não sendo visto, meramente, como um protocolo rígido e que não admitia mudanças ou adaptações (GODOI; MELLO; SILVA, 2006). Posteriormente à realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição das suas gravações e a análise de conteúdo do material coletado, método que, segundo Bardin (2004), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem por meta gerar uma descrição objetiva e sistêmica do comportamento simbólico.

3.1 Ambiência de Pesquisa

Como forma de manter o sigilo entre as empresas pesquisadas, as mesmas serão caracterizadas aqui como Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. Todas elas estão inseridas no contexto sócio-econômico da Serra Gaúcha, mas atuam em diferentes ramos de negócio. Para ressaltar as peculiaridades de cada uma das pesquisadas, segue abaixo uma breve descrição a respeito de suas atividades.

A empresa A tem onze anos de existência e atua no ramo de criação de máquinas para envase. A primeira exportação da empresa ocorreu apenas três anos após sua fundação e atualmente tem clientes por toda a América Latina, em especial na Venezuela, Peru, Equador, Bolívia e Panamá. A empresa A atua, também, na África do Sul e na Angola. Como planos de expansão de sua atuação internacional, está implantando um escritório na Itália para ampliar sua carteira de clientes pela Europa e está ingressando no mercado asiático com os primeiros clientes em Dubai.

A empresa B também atua com serviços *business to business* na produção de válvulas e acessórios. Ela existe há 17 anos e iniciou o processo de inserção no mercado internacional 11 anos após sua fundação. Os países em que a empresa exporta regularmente são: Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e México.

A empresa C existe há dezessete anos e começou o processo de internacionalização nove anos depois do início de suas atividades. Ela atua no ramo metal mecânico, fabricando peças e acessórios para reboques e semi-reboques. Atualmente, tem seus negócios com o exterior concentrado em países da América Latina, sendo que Uruguai, Argentina e Paraguai são os de maior representatividade.

A empresa D atua no ramo de móveis, mais especificamente na produção de estofados. Criada há mais de 30 anos, a empresa exportou pela primeira vez, apenas 20 anos depois de sua fundação. Desde então, vem comercializando seus produtos em países como Chile, Argentina, Uruguai, Panamá, Canadá, Estados Unidos, entre outros.

4 Análise dos Resultados

No que diz respeito ao tempo transcorrido entre a fundação da empresa e o início das atividades em mercados internacionais, foi possível observar que as empresas B, C e D passaram a exportar, respectivamente, 11, 9 e 20 anos após seu surgimento. Dessa forma, pode-se perceber que elas desenvolveram um processo de envolvimento incremental com os mercados internacionais, seguindo os preceitos do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1976), entretanto encontrando-se ainda nos estágios iniciais de baixo envolvimento. A empresa A, por outro lado, iniciou o desenvolvimento de suas atividades no exterior após transcorridos 3 anos de sua fundação, o que a caracterizaria como *born global*, segundo o referencial teórico adotado neste trabalho. Ainda assim, o processo de internacionalização nas quatro organizações estudadas se assemelham em muitos aspectos, como, por exemplo, nos motivadores para atuação internacional e nos modos de entrada. A tabela 1 apresenta uma síntese dos questionários realizados nos sete principais aspectos pesquisados.

Tabela 1: Resumo dos principais aspectos pesquisados nas entrevistas

	<i>Empresas</i>			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tempo entre a fundação da empresa e o início da atuação no exterior	3 anos	11 anos	9 anos	20 anos
Representatividade do mercado externo	Cerca de 16% do faturamento	Menos de 10% do faturamento	Menos de 10% do faturamento	Menos de 10% do faturamento
Modos iniciais de entrada no mercado exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras; • Formação de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura direta de clientes do exterior.
Motivadores para o ingresso no mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de mercado; • Acompanhar cliente no processo de internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de mercado; • Melhorias na competitividade . 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação de mercado; • Diversificação de riscos

Barreiras enfrentadas na atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças culturais; • Barreiras legais/políticas; • Instabilidade cambial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças culturais; • Instabilidade cambial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade cambial; • Tecnologia mais desenvolvida em outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade cambial; • Elevado nível de exigências técnicas.
Estratégias de atuação no exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes comerciais independentes; • Venda direta em alguns casos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores, com exceção de um país onde a venda é direta 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda indireta através de distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes comerciais independentes; • Venda direta em alguns casos
Metas futuras para atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir a atuação internacional com a instalação de um escritório no Leste Europeu e Ásia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir as vendas; • Ampliar portfólio de produtos; • Montar filiais no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir as vendas, inclusive com representante comercial no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir as vendas e passar a atuar com representantes próprios

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, através das entrevistas, que as quatro empresas iniciaram as suas atividades motivadas por um fator exógeno, que foi a procura de clientes do exterior:

Começamos a exportar por um acaso. Apareceram umas pessoas aqui e se interessaram pelos produtos e de lá pra cá a gente começou e só foi crescendo. (...) Só foram oportunidades que apareceram e a gente foi atendendo. [Entrevistado empresa D]

No começo as nossas exportações foram através do cliente. Eles foram procurando a empresa e acabamos fechando negócio. E a partir daí a empresa começou a ver um potencial de negócio e buscar novos clientes. [Entrevistado empresa C]

Para três delas, essa busca veio através da participação em feiras, como é possível observar no discurso dos entrevistados:

Teve um cliente na Argentina que veio visitar uma feira em São Paulo e nessa feira ele acabou pegando um folder da nossa empresa. Nós não tínhamos um estande lá, mas um dos nossos clientes tinha alguns catálogos nossos em cima da mesa. Alguém dessa empresa da Argentina pegou nosso folder e entrou em contato com a gente. Então, pode-se dizer que a gente não vendeu, a gente foi comprado. [Entrevistado empresa B]

A entrada no mercado externo foi decorrente da participação em uma feira de São Paulo. Nessa feira conhecemos um empresário venezuelano. É um grupo português, que tem fábrica na Venezuela. Essa foi a nossa primeira incursão pelo mercado exterior. Nós prestamos serviços na montagem de uma fábrica lá na Venezuela, trabalhamos uns quatro meses, e foi aí que a gente começou. A gente entrou no mercado venezuelano, vendemos bem lá. Depois, uma coisa chama a outra, porque quando você entra na Venezuela, por exemplo, conhece um monte de gente que trabalha no segmento que acaba te indicando para ir a outros países. [Entrevistado empresa A]

Observou-se, ainda, que as empresas somente vislumbraram o potencial para a participação no exterior a partir do momento em que receberam o contato de clientes importadores e apenas a partir daí passaram a ver oportunidades no mercado externo e criar

estratégias que possibilitassem a expansão das atividades internacionais. Desde então, o motivador principal para a busca de negócios em outros países passou a ser a ampliação de mercado, citado por todos os entrevistados. Além disso, outras motivações para as atividades no exterior foram a melhoria na competitividade, como pode ser percebido na fala do entrevistado B, e diversificação de riscos, conforme ressaltado pelo entrevistado D.

Inicialmente, é ampliação do mercado, mas também acontece o seguinte: a atuação no mercado internacional acaba trazendo uma série de reflexos na empresa, alguns no que se refere à qualidade específica do produto e outros tem relação com a qualidade da própria gestão, da documentação, da negociação. A empresa melhora em vários aspectos, como na parte de material no que se refere à embalagem, na questão logística [...] Tudo isso acabou ampliando um pouco a visão do pessoal ao imaginar 'eu não vou entregar essa peça em Porto Alegre, vou entregar na Bolívia'. [Entrevistado empresa B]

Com a exportação acaba se diversificando o risco. Se ocorre uma crise no mercado interno, temos o externo para equilibrar. [Entrevistado empresa D]

É possível notar que a percepção das empresas está em consonância com os fatores abordados na literatura sobre marketing internacional como principais motivadores para atuação no exterior, conforme Cruz (2002), Cateora e Graham (2001), Dunning (1988), Livingstone (1976). Também os incentivos governamentais, como isenção de impostos, são citados como motivadores para a atuação internacional.

Uma importante vantagem é que a exportação não tem impostos. Mas o principal motivo é para buscar a expansão da empresa. A exportação é sempre um bom caminho. [Entrevistado empresa C]

Ainda assim, outro motivador apresentado é acompanhar o cliente no seu processo de internacionalização, conforme é possível evidenciar junto ao entrevistado A.

No caso de Dubai, temos um cliente que está instalando uma fábrica lá e ele nos convidou para participar no auxílio à implantação dessa empresa, fornecendo os nossos produtos. Nós, então, pesamos bem as vantagens e desvantagens de se atuar em um mercado tão distante, e também porque teríamos custos com viagens e estadias de técnicos durante esse processo. Acreditamos que é uma importante porta de entrada para o mercado asiático, que hoje desponta como um dos principais locais para expandir os negócios. E também, como trata-se de um importante cliente para nós, a gente pensou que será uma forma de mantê-lo e incrementar nossa parceria. [Entrevistado empresa A]

No que diz respeito às barreiras na atuação internacional todas citaram como um dos principais empecilhos a instabilidade cambial. Para as empresas, a variação no câmbio dificulta a criação de uma estratégia consistente de marketing no mercado internacional, pois condiciona os resultados financeiros a um comportamento favorável do câmbio.

Hoje a grande barreira é o câmbio. Não tanto no que se refere a valor, mas sim a flutuação. Porque se o Câmbio estiver numa situação fixa, você sabe o que tem que fazer, mas nessa instabilidade é complicado. [Entrevistado empresa B]

A principal barreira é a insegurança no dólar. Em 90%, é a insegurança na taxa de câmbio, que faz a gente ficar sem saber o que vai acontecer. Assim, não dá pra fazer estratégia nenhuma. [Entrevistado empresa D]

As barreiras culturais também foram abordadas pela maioria dos entrevistados, em especial as diferenças linguísticas. Para eles, o problema não é necessariamente o

desconhecimento da língua, até mesmo porque a adoção do inglês como linguagem oficial é utilizada por todas. As dificuldades colocadas estão no nível de conhecimento da língua inglesa, especialmente entre os países asiáticos, que possuem mais dificuldade de expressão nessa língua.

A gente enfrenta grandes problemas hoje em Dubai e com algumas negociações que temos na China, com relação ao inglês. Nesses países é muito difícil a comunicação. [...] Eu diria que a principal barreira para locais fora da América do Sul é a diferença da língua. Esse realmente é um grande empecilho. [Entrevistado empresa A]

A grande dificuldade inicial foi a língua. Os recursos evoluem muito e a língua vai se tornando uma espécie de necessidade cultural da organização. O que antes era só pra conversar, passa a ser muito profundo no que se refere a entender os documentos e contratos. [Entrevistado empresa B]

Por fim, as diferenças tecnológicas entre os diversos países e a criação de normas e exigências (legais e de qualidade) também foram citadas pelos entrevistados, além de problemas com mão-de-obra especializada, conforme apresentado no trecho extraído das entrevistas com as empresas D e A.

Existem países que não trabalham com a mesma tecnologia que a nossa, e em função disso, os produtos são totalmente diferentes. Além disso, alguns países estabelecem normas que a gente não consegue atender, porque são produtos diferenciados que acabam não se enquadrando na nossa linha de produção. Até teria como atender, mas pra isso tem que ver a questão de investimento. Teria que fazer um produto diferenciado só para eles. Todo um investimento de máquinas, ferramentaria e processos por trás disso. Teria que ter um pedido grande. Seria uma coisa mais futura no nosso caso. [Entrevistado empresa C]

A maior dificuldade que eu senti na Venezuela foi a qualificação da mão-de-obra. A qualificação das pessoas que iriam manusear nosso equipamento. As indústrias, por exemplo, tinham grande parte da mão-de-obra analfabeta, algo completamente fora do comum. [Entrevistado empresa A]

No que diz respeito à estratégia de atuação no exterior, percebe-se que o canal de distribuição predominante é a venda indireta, embora, as empresas reconheçam que em alguns casos específicos utilizaram-se de vendas diretas. Como pode ser percebida nos relatos abaixo, as empresas utilizam também os serviços de representantes independentes.

Estamos montando um escritório no leste europeu para tentar vender nossos produtos lá, apesar da concorrência chinesa, que é devastadora. Como a gente está conseguindo vender nesses locais? Nós temos um agente na Itália e esse agente, além de ser nosso representante dá toda a assistência técnica para o nosso equipamento. Então a gente vende, instala e, a partir daí é ele que dá assistência. Dessa forma, temos um ponto hoje na Europa que é quase uma filial nossa. [Entrevistado empresa A]

No exterior, basicamente, a gente vende pra um distribuidor. Com exceção do México, onde nós temos um grande cliente e daí a gente vende pra eles. Essa empresa do México também é uma grande fabricante. Eles pegam os nossos produtos, porque eles acham que tem qualidade e preço, e revendem. Basicamente, de modo geral, assim, a gente chega no cliente final através da distribuição, com exceção do México. [Entrevistado empresa B]

A gente procura focar mais em distribuidores. Assim, vendemos para os distribuidores e o cliente deles seriam o lojista. Em alguns casos temos o representante. [Entrevistado empresa C]

No começo os clientes compraram direto da gente, depois passou a ser através de representante. Nós temos representantes e eles que entram em contato com o importador (distribuidor) e com o lojista também. Na realidade, é uma empresa de representação, um grupo de representantes com várias pessoas em nível mundial, que atuam em vários países. Porém, ele trabalha com outras linhas, não é exclusivamente da empresa. [Entrevistado empresa D]

Atualmente, as exportações representam menos de 10% do faturamento em três das empresas entrevistadas. Já na empresa A esse índice é de 16%. No entanto, percebe-se na fala dos entrevistados a intenção de ampliação desta participação através da melhoria da estrutura da empresa para o mercado internacional. No entendimento das empresas C e D a estratégia de representantes exclusivos da empresa viabilizaria a expansão das vendas da empresa no comércio internacional, como pode ser percebido nos relatos abaixo:

A ideia seria ter um representante em cada país, em um sistema semelhante ao que temos no mercado interno. Trabalhar com isso, buscar contatos no próprio país para abrir mercados. [Entrevistado empresa D]

A ideia é que a partir desse ano passaremos a ter um representante exclusivamente da empresa, que passará a atuar nos países onde não temos negócios atualmente. Até para comparar, para ver qual é a melhor alternativa. O ideal mesmo seria se nós pudéssemos ter uma pessoa, ou um grupo de pessoas, dentro da empresa que trabalhasse exclusivamente com isso. [Entrevistado empresa D]

Já no caso da empresa B, o entrevistado relata, inclusive, a possibilidade de abertura de uma filial no exterior:

Fizemos uma grande pesquisa de mercado e, a partir disso, nossa intenção é fazer contatos com empresas que se localizem em países com boa movimentação de petróleo e gás natural, como Peru e Venezuela. [...] Estamos avaliando, também, a possibilidade de colocar na Argentina e no México uma espécie de filial. Se, por exemplo, países como Bolívia, Peru e Venezuela se caracterizarem em termos de crescimento, aí a gente vai fazer uma espécie de centro que atenda mais de um país. Assim, a empresa se aproximaria do cliente e ampliaria o atendimento, a informação, a compreensão das atividades e, obviamente, o mercado. [Entrevistado empresa D]

5 Considerações Finais

Apesar das peculiaridades inerentes à realidade de cada empresa estudada, é possível observar que todas apresentam aspectos comuns no que diz respeito à atuação internacional. Essas semelhanças podem ser relacionadas com o fato de todas estarem inseridas em um mesmo contexto regional. Por outro lado, a empresa A é a única que apresenta indícios no desenvolvimento das atividades internacionais de acordo com os preceitos da teoria das *born globals*. As empresas B, C e D têm características que apontam para um desenvolvimento incremental das atividades internacionais, conforme o modelo de Uppsala.

A influência da variação cambial como barreira à atuação no exterior foi algo apontado por todas as entrevistadas. O que chama a atenção neste caso, entretanto, é o fato de os entrevistados não estarem exatamente preocupados com a desvalorização ou a valorização da moeda em relação aos mercados estrangeiros, mas sim, pela preocupação com a instabilidade. A grande variação do câmbio prejudica a avaliação da empresa no momento de estabelecer

novos negócios internacionais, pois dificulta a avaliação dos riscos inerentes às atividades no exterior.

As dificuldades com relação às diferenças linguísticas também foram ressaltadas por todas as organizações como sendo empecilhos que prejudicam as negociações com empresários e executivos nos mercados estrangeiros. A adoção do inglês como língua universal facilita o processo de negociação, entretanto as diferenças culturais impactam na lógica utilizada por cada país, e isso se reflete na forma de falar a língua, fazendo com que interpretações dúbias possam surgir a partir do processo de comunicação.

Como último aspecto ressaltado em relação às barreiras para a atuação internacional, as diferenças tecnológicas também foram uma fator que demonstrou possuir certa influência. Essas diferenças podem ser efetivamente na tecnologia utilizada em cada país, como apontado pelo entrevistado da empresa C, ou, então, na especialização da mão-de-obra necessária para o desenvolvimento das atividades internacionais, conforme discurso do entrevistado da empresa D.

Já no que diz respeito ao modo de entrada nos mercados internacionais, chama a atenção o fato de três das quatro empresas terem iniciado suas atividades a partir da participação em feiras, quer seja de forma direta ou indireta. Isso confirma a importância desse tipo de evento para o desenvolvimento de negócios no exterior, conforme destacado por Minervini (2005), especialmente quando se tratam de pequenas e médias empresas, como acontece com os casos abordados neste artigo.

Os motivadores apresentados pelas empresas para sua internacionalização, entretanto, foram os fatores que mais apresentaram diferenças entre uma empresa e outra. Com exceção da intenção óbvia de ampliar mercados, ressaltado por todas as empresas pesquisadas, cada uma apresentou motivações próprias para ingresso em mercados estrangeiros, mesmo assim, todas elas já citadas na literatura (MINERVINI, 2005; KEEGAN, 2002; CRUZ, 2002; CATEORA; GRAHAM, 2001; DUNNING, 1988; LIVINGSTONE, 1976). A empresa A, por exemplo, destacou como motivação para ingressar no mercado asiático o objetivo de acompanhar um cliente no seu próprio processo de internacionalização. A intenção de internacionalizar-se motivada por clientes é bastante comum no ramo de serviços e também no *business to business*, como é o caso de bancos e fornecedores de componentes para montadoras. A empresa C, por outro lado, destacou a melhora na competitividade, inclusive ressaltando a melhora na imagem da empresa perante o mercado nacional pelo fato de ser exportadora. A empresa D afirmou também utilizar a atuação no mercado externo como uma forma de diversificar os riscos de seu negócio, pois ao atuar em vários países diminui os impactos da volatilidade econômica.

Com relação ao nível de envolvimento com os mercados estrangeiros, foi possível observar que todas as empresas apresentaram formas de baixo envolvimento, atuando predominantemente sob a forma de exportação indireta. Mesmo a empresa A, única a ser enquadrada nos preceitos da teoria das *born globals* somente recentemente está considerando a idéia de expandir sua forma de atuação internacional através de níveis maiores de comprometimento no exterior. Mesmo assim, todas elas destacaram seu interesse em expandir suas operações no exterior, até mesmo com a instalação de filiais em outros países, ação que envolve o máximo nível de comprometimento no exterior.

Por fim, é possível sinalizar que no universo das empresas estudadas, o mercado externo tem se demonstrado uma alternativa importante para expandir sua carteira de clientes e reduzir seus riscos. Além disso, os resultados apresentados demonstram que o mercado internacional é visualizado com cautela, tendo em vista as barreiras encontradas para atuação no exterior. Dessa forma, as empresas tomam o cuidado de realizar análises criteriosas antes de iniciar negociações estrangeiras.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209–231, 1993.
- ANDERSON, Erin M.; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: a transaction costs analysis and propositions. **Journal of international business studies**, v. 17. 1986.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BEAMISH, P. W.. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. **Research in Global Business Management**, v.1, p.77-92, 1990.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, p. 57-81, 2004.
- DAVIDSON, W. H. **Global strategic management**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1982.
- DECKER, Reinhold and ZHAO, Xuemin. SMEs’ Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. **International Journal of Business and Economics**, Germany, v.3, n.3, p.181-200, 2004.
- DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre Born Globals na Indústria Brasileira de Software. In: **XXXII EnANPAD 2008**, 2008, Rio de Janeiro. Resumo dos Trabalhos XXXII EnANPAD 2008, 2008.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 1-31, 1988.
- GARRIDO, Ivan Iapiente. **A Relação entre Orientação para o Mercado Exterior, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Tese de Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.
- GALLINA, R.; BULBA, E.A.; FLEURY, A. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica**. Salvador: 2005.
- GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e método. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O Processo de Internaciconalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.1, jan.-mar., 2003.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases**. Journal of Management Studies, vol 12, issue 3, p. 305-322, 1975.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v.8, n.1, p.23-32, 1977.
- JOLLY, V.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J-P. Challenging the incumbents: how high-technology start-ups compete globally, **Journal of Strategic Change**, v.1, p.71-82, 1992.
- KEEGAN, Warren J.. **Global marketing management**. 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Tamer. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, p.11-26, 1996.
- LIVINGSTONE, James M.. **Internacional marketing management**. São Paulo: Atlas, 1976.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process?, **International Business Review**, p.561-583, 1997.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure, **Journal of Business Venturing**, v.4, p.387-399, 1989.
- MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P.P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A. M.; WRIGHT, R. W. (Eds.), **Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship**, Stamford, CT: JAI Press, 23-40, 1999.
- OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P.P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures, **Management International Review**, Special Issue 2, p.85-99, 1997.
- OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P.P. Toward a Theory of International New Ventures, **Journal of International Business Studies**, p.45-64, 1994.
- PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.
- RÄISÄNEN, J. A. Evolution of internationalization theories related to the born global concept, **Seminar in Business Strategy and International Business**, 2003.
- RENNIE, M. W. Global competitiveness: born globals, **The McKinsey Quarterly**, v.4, p. 45-52, 1993.
- RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary. The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, p. 147-166, 2005.
- RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luís Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (Eds.).

Entrevistas individuais: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

SKINNER, Denise; TAGG, Clare; HOLLOWAY, Jacky. Managers and research: the pros and cons of quality approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.

UNCTAD. **World Investment Report 2007:** Transnational Corporations, Extractive Industries and Development.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v.56, n. 4, 1992.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988) Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v. 14. 2, p. 34-55, 1988.

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