

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTISSETORIAL NA REGIÃO ALTO URUGUAI DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL¹

INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A MULTI-SECTOR STUDY IN THE REGION ALTO URUGUAI OF THE RIO GRANDE DO SUL STATE

FERNANDO SERGIO MAZON²

RESUMO

Este artigo está embasado na teoria da Escola Nórdica de Negócios Internacionais e tem como objetivo descrever como ocorreu a internacionalização das pequenas e médias empresas industriais da região Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul e o modo que as mesmas escolheram para ingressar no mercado internacional. Este estudo se constitui em um estudo multicaso qualitativo e exploratório-descritivo, com utilização do método de análise de conteúdo. A amostra é composta por dezesseis empresas dos setores: alimentício, metal-mecânico, moveleiro e de papéis e embalagens. O estudo constatou que o modo de entrada escolhido por todas as empresas foi a exportação e que a internacionalização envolveu primeiramente países cultural e geograficamente próximos. Adicionado a isso, o acúmulo de aprendizado permitiu às organizações aumentar o nível de envolvimento internacional, atendendo a um número maior de países, inclusive aqueles de maior distância geográfica e cultural.

Palavras-chave: Exportação. Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

This article is based on the Nordic School of International Business theory and aims to describe how happened the internationalization of the small and medium industrial companies from the Region Alto Uruguai of Rio Grande do Sul state and the entry mode they have chosen to achieve the international market. It constitutes in a qualitative and exploratory-descriptive multi-case study, with utilization of the content analysis method. The sample is composed by sixteen companies from the sectors of: food, metal-mechanic, furnishing, paper and packaging. The study concluded that the entry mode chosen by the companies was the exportation and that the internationalization involved firstly the close cultural and geographical countries. Additionally, the accumulation of learning permitted to the organizations increase the level of international involvement, attending to a higher number of countries, including those with higher geographical and cultural distance.

Keywords: Exportation. Internationalization. Small and Medium Enterprises.

¹ Data de recepção: 23/03/2009. Data de aprovação: 05/09/2009. Data de publicação: 23/12/2009.

² Graduado em Administração: Habilitação em Comércio Exterior e Especialista em Negócios Internacionais pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus de Erechim/RS, mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Atualmente, é professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus de Erechim/RS. fernandos@uri.com.br

1 INTRODUÇÃO

Antes da globalização dos mercados e indústrias, os mercados nacionais foram segmentados: grandes corporações competiam em mercados internacionais, enquanto as empresas menores permaneciam locais ou regionais. Mas o ambiente competitivo global modificou-se gradualmente. A globalização removeu as barreiras que segmentavam os mercados nacionais e internacionais e separavam o espaço competitivo de pequenas e grandes empresas em um passado recente, sendo cada vez mais difícil para as organizações prosperarem no refúgio de seus mercados tradicionalmente protegidos.

O processo de abertura comercial, iniciado no Brasil no início da década de 1990, impulsionou (e ao mesmo tempo forçou) as empresas brasileiras a buscarem oportunidades no mercado internacional, seja como estratégia de crescimento, seja em defesa de sua própria sobrevivência. O envolvimento com o mercado externo proporciona novos conhecimentos às organizações. Além da possibilidade da diversificação de riscos e de aumento no nível de atividade das organizações, o conhecimento oriundo da atuação em novos mercados pode ser apontado como um dos principais benefícios proporcionados pela internacionalização, conhecimento este que pode ser de grande utilidade, também, para ser aplicado no atendimento do mercado doméstico.

Assim, este estudo tem como objetivos descrever como ocorreu o processo de internacionalização das empresas industriais de pequeno e médio porte da região do Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, qual foi o modo de entrada adotado e o nível de envolvimento estabelecido. Para sua sistematização, está dividido em cinco seções, apresentando, respectivamente, os aspectos introdutórios, o referencial teórico-empírico sobre o tema tratado, a metodologia empregada, a apresentação e análise dos resultados e as considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico está dividido em duas subseções, sendo que a primeira parte descreve alguns modelos de internacionalização, com base no ambiente interno das empresas. A segunda parte apresenta os principais modos de entrada no mercado internacional, que podem ser utilizados pelas organizações.

2.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL

Inicialmente, as tentativas de explicar o comércio internacional partiam do ponto de vista macro e buscavam explicações em teorias econômicas como o Mercantilismo e Liberalismo (MAIA, 2004). As limitações destas teorias motivaram muitos pesquisadores a adotar uma abordagem micro no estudo do comércio internacional. A partir dessa motivação, surgiram diversos estudos que conceitualizaram o processo e elaboraram modelos que descrevem a forma como os empreendimentos individuais iniciaram, desenvolveram e mantiveram suas atividades internacionais (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Os modelos pioneiros foram desenvolvidos nas décadas de 70 e 80 com o objetivo de orientar políticas governamentais de apoio às exportações e de oferecer direção para gerentes interessados em montar suas operações externas. O estudo do processo de internacionalização das organizações é tratado tanto na literatura de administração quanto na econômica.

Uma das primeiras teorias da internacionalização foi desenvolvida pela Universidade Sueca de Uppsala, a qual foi fortemente influenciada pelos trabalhos de Penrose, Cyert e March. Penrose oferece uma teoria de conhecimento e mudança dentro das organizações, que poderia imediatamente ser aplicada para analisar os pré-requisitos das operações internacionais. Em particular, sua discussão sobre o trabalho dentro de uma organiza-

ção teve uma influência profunda na suposição de que o conhecimento dos negócios internacionais poderia ser obtido apenas por meio de experiências diretas (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Posteriormente, a teoria comportamental, formulada por Cyert e March, tornou-se influente. Segundo Björkman e Forsgren (2000), esta corrente de pensamento busca explicar o processo de internacionalização sob o enfoque da influência das atitudes, percepções e expectativas dos executivos das empresas em questão. Estes modelos vislumbram o processo de internacionalização como gradual ou evolutivo, com foco nas razões e características do gradualismo.

A influência dos trabalhos de Penrose e de Cyert e March fornece ampla explicação do porquê muitos pesquisadores nórdicos percebiam a internacionalização das organizações como um processo incremental. Os gestores evitam o risco, ao invés de assumi-los, e as decisões sobre os investimentos internacionais são primeiramente baseadas na experiência e no conhecimento individual (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; HILAL; HEMAIS, 2003).

2.1.1 Teoria de Uppsala

Após estudos do processo de internacionalização das empresas suecas, pesquisadores da Universidade de Uppsala desenvolveram, na década de 70, um modelo conceitual no qual os negócios internacionais deixaram de ser examinados como um fenômeno puramente econômico para serem, também, analisados sob a perspectiva de fatores do comportamento organizacional. A natureza diversa destes fatores deve-se ao ambiente externo da empresa, às características da organização e às atitudes dos gestores da organização (HILAL; HEMAIS, 2003).

Os pioneiros dos estudos para o desenvolvimento da teoria gradual ou incremental da internacionalização foram Johanson e

Wiedersheim-Paul (1975). A pesquisa destes autores baseou-se em estudos de casos de quatro empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandvik), em que procuraram analisar o processo de internacionalização e explorar a proposição de que este é gradual e resulta de uma série de decisões incrementais.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) propuseram a existência de uma “cadeia de estabelecimento”, que indicaria o crescente comprometimento de recursos com o mercado, partindo, assim, da inexistência de atividade exportadora, seguida pela exportação e, por fim, em alguns casos, a fabricação local. Sugeriram, então, quatro estágios para o processo de internacionalização:

- Inexistência de atividade de exportação;
- Exportação por meio de agentes;
- Estabelecimento de subsidiária de vendas;
- Estabelecimento de subsidiária de produção.

No entendimento de Hilal e Hemaís (2003), estes estágios indicavam diferentes graus de envolvimento no mercado. Os fatores que mostravam ter maior influência para as decisões de internacionalização das empresas estudadas foram: a distância psíquica ou cultural entre o mercado de origem e o mercado de destino e o tamanho do mercado.

Baseados em pesquisas empíricas, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um dos primeiros modelos de processo de internacionalização da organização. Este modelo buscava um mecanismo básico que pudesse explicar todos os passos no processo de internacionalização e enfoca na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre os mercados e operações externas, e no crescente incremento no comprometimento com o mercado externo. Em particular, concentra atenção no envolvimento individual com cada país.

Segundo Hilal e Hemaís (2003), o modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) considerava que a falta de conhecimento sobre os

mercados é um obstáculo importante para o desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser obtido, principalmente, por meio de operações no exterior. Isto suporta duas direções distintas da internacionalização: o envolvimento crescente do empreendimento com um único país estrangeiro e o sucessivo estabelecimento de operações em novos países. Assim, a internacionalização resulta de uma série incremental de decisões, ajustando-se às mudanças nas condições da organização e de seu ambiente.

O processo de internacionalização incremental é reforçado por algumas pesquisas. Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1984), Kotabe e Czinkota (1992), Leonidou e Katsikeas (1996) e Gençtürk e Kotabe (2001), entre outros, são alguns dos pesquisadores que, de certo modo, chegaram a proposições semelhantes às apontadas por Johanson e Vahlne (1977). O modelo é importante por destacar o processo decisório das empresas, principalmente o fator experiência, e o modo que estas obtêm e usam os conhecimentos dos mercados.

Bilkey e Tesar (1977) modelaram o processo de desenvolvimento exportador da organização. Ao citarem que os determinantes da passagem de um estágio a outro variam conforme o estado atual do empreendimento, os autores reafirmaram o caráter gradual do processo de internacionalização, indicando que os determinantes da passagem de um estágio para outro, variam conforme o estágio em que a empresa se encontra. Bilkey e Tesar (1977) sugeriram seis estágios e, em cada um deles, novos determinantes do comportamento da empresa são verificáveis.

Partindo de estudos empíricos na área de negócios internacionais, Cavusgil (1980) desenvolveu um modelo para o envolvimento inicial da empresa com o mercado internacional. O estudo considerou que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados

e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior. A concepção do processo de internacionalização é, então, gradual e sequencial.

Ao procurar explicar o envolvimento inicial da organização com o mercado internacional, Cavusgil (1980) observou que a forma inicial mais frequente era a exportação. Esta modalidade, devido à grande incerteza, tem as características de uma inovação para o empreendimento. Além disso, esta incerteza só pode ser reduzida gradualmente graças ao conhecimento, fruto da própria experiência exportadora.

Cavusgil (1980) considerou a existência de cinco estágios de envolvimento com o mercado internacional, por meio dos quais argumenta que o aumento do conhecimento tende a fazer com que os executivos se sintam mais confortáveis para aumentar o comprometimento com as atividades de internacionalização. A cautela do executivo em relação ao marketing internacional segue a mesma linha de pensamento de Johanson e Vahlne (1977).

Em novo estudo envolvendo empresas industriais americanas, Cavusgil (1984) procurou identificar diferenças entre empresas exportadoras com vários níveis de internacionalização. Ainda aceitando a teoria de internacionalização como gradual e incremental, ele tentou correlacionar as características das empresas analisadas com seu nível de internacionalização. As características de maior correlação foram o volume de vendas da empresa e o percentual do lucro originado da exportação. O Quadro 1 ilustra as propostas de Cavusgil (1980) e os estágios do processo de internacionalização propostos por outros autores.

Cavusgil (1984) avaliou três estágios de envolvimento da empresa: experimental, ativo e comprometido. A natureza sequencial dos estágios está associada à percepção de risco nas decisões de negócios internacionais, às expectativas gerenciais e à incerteza dos resultados, implicando em uma administração cautelosa e de compromissos incrementais de

exportação. O autor lembra, porém, que nem todas as empresas percorrem todos os estágios no processo de internacionalização.

A exemplo de Cavusgil (1984), Leonidou e Katsikeas (1996) resumem os atributos de cada estágio do envolvimento exportador em três fases. Outros autores, Kotabe e Czinkota (1992) e Gençtürk e Kotabe (2001) compilaram alguns estudos, e formularam um modelo de cinco estágios e atributos do envolvimento exportador no processo de internacionalização, no que concerne ao percentual da razão/vendas.

O processo de estabelecimento de operações em outros países é similar e está ligado à distância psíquica entre o país de origem e de destino das operações. Esta distância é enten-

dida como a soma de fatores impedindo o fluxo de informações provenientes do mercado e para ele próprio (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Exemplos de dificuldades são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (MINERVINI, 1991).

Os estímulos às exportações concedidos pelo governo influenciam positivamente o desempenho das empresas no mercado externo (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980, 1984; KOTABE; CZINKOTA, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; GENÇTÜRK; KOTABE, 2001). O conhecimento do mercado também é importante, pois reduz a incerteza e a distância a ser percorrida rumo à internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Quadro 1 – Estágios do envolvimento exportador

	Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Kotabe e Czinkota (1992)
Estágio 1	A gerência não está interessada em exportar, até mesmo ignoraria uma oportunidade de exportar.	Marketing doméstico: foco principal no mercado interno; percepção elevada de barreiras à internacionalização e falta de percepção das oportunidades no mercado externo.	Parcial interesse pela exportação: o exportador atenderia à solicitação de um pedido, mas não se esforçaria para explorar a viabilidade das exportações.
Estágio 2	A gerência aceitaria uma proposta ou um pedido oriundo do exterior, mas não se esforçaria para explorar a viabilidade exportadora.	Pré-exportação: estímulos internos e externos responsáveis pela percepção da oportunidade externa pelos tomadores de decisão; razão exportação/vendas próxima a zero. Se interessado, o gestor busca informações sobre o mercado externo e a viabilidade exportadora.	Exploração das exportações: explora ativamente a viabilidade exportadora, mas exportaria menos de 5% do total das vendas.
Estágio 3	A gerência explora a viabilidade exportadora.	Envolvimento experimental: início da atividade exportadora de forma intermitente; volume exportado geralmente varia de zero a 9% do faturamento total. Busca de mais informações de mercado, apesar do baixo envolvimento dos executivos com a atividade exportadora.	Exportador experimental: exporta em caráter experimental para países geograficamente próximos ou de cultura similar. As exportações representam um percentual superior a 5% do total das vendas.
Estágio 4	A empresa exportaria em caráter experimental para alguns países psicologicamente próximos.	Envolvimento ativo: exportação para novos mercados externos, aumentando o volume das exportações, ou exportando de forma direta. Exploração sistemática da atividade internacional. Exportações mais regulares, entre 10 e 39% das vendas; executivos mais comprometidos com a internacionalização.	Exportador experiente com escopo limitado: exportações superiores a 5% das vendas; otimização das operações de acordo com as mudanças no exterior; atuação em países próximos ou de cultura similar.

Estágio 5	A empresa é um exportador experiente para um país psicologicamente próximo e otimiza suas exportações de acordo com a viabilidade.	Envolvimento absoluto: a empresa decide entre alocar seus recursos no mercado doméstico ou internacional. O comprometimento internacional depende como a gerência ultrapassa as barreiras das atividades internacionais, pois a empresa se envolveria em acordos de licenciamento, parcerias ou investimentos diretos no mercado externo. Exportação de 40% ou mais do faturamento da empresa.	Exportador experiente: volume exportado superior a 5% das vendas totais, explorando a viabilidade de exportar para países adicionais que são mais distantes dos estágios anteriores, ou que têm culturas muito diferentes.
Estágio 6	Exploração da viabilidade exportadora para países adicionais e culturalmente mais distantes.		

Continuação

	Leonidou e Katsikeas (1996)	Gençtürk e Kotabe (2001)
Estágio 1	Fase pré-exportação: a empresa atua e direciona seus recursos ao mercado doméstico, sem pretender exportar.	Envolvimento passivo: a empresa apresenta atitude reativa e dispensa pouco interesse em desenvolver novos mercados e em exportar.
Estágio 2	Fase inicial: exportações esporádicas a um número reduzido de mercados, com mecanismos indiretos de venda externa. Maior envolvimento dos executivos com a internacionalização.	Envolvimento exploratório: representa aquelas empresas que aproveitam as oportunidades de exportação, mas que exportam regularmente menos que 5% do total de suas vendas.
Estágio 3	Fase avançada: comprometimento com a exportação e operações regulares para vários mercados, destino de maior parte das vendas. Distribuição direta, podendo realizar investimentos externos diretos.	Envolvimento experimental: exportação experimental para países com similaridades culturais e geograficamente próximos; as exportações representam mais de 5% das vendas.
Estágio 4		Envolvimento ativo: a exportação passa a ser uma atividade regular da empresa, sendo que as estratégias organizacionais também são dirigidas para o atendimento do mercado externo.
Estágio 5		Envolvimento integral: maior nível de envolvimento em relação à exportação, representando mais de 5% do total das vendas. Exploração das oportunidades do mercado externo; exportações para países distantes e com significativas diferenças culturais.
Estágio 6		

Fonte: Adaptado de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Kotabe e Czinkota (1992), Leonidou e Katsikeas (1996) e Gençtürk e Kotabe (2001).

A visão dos teóricos da Universidade de Uppsala se apóia na introdução dos aspectos relacionados à abordagem organizacional da organização, com um foco de estudos voltados para o que ocorre dentro da empresa. De acordo com Grings e Rhoden (2005), estes estudos concluíam que o conhecimento do mercado e o comprometimento com este afetavam as decisões de aprofundamento do processo de internacionalização e as atividades que eram realizadas com este intuito.

2.1.1.1 EVOLUÇÃO PARA TEORIA DAS NETWORKS

Em sua primeira abordagem, Johanson e Vahlne (1977) tentaram explicar o processo gradual de internacionalização observado na dependência de dois subprocessos interdependentes – aprendizado pela experiência e construção (aumento) do comprometimento. O modelo inicial estava focado no processo da empresa individual. Porém, Johanson e Vahlne (1990) revisaram o modelo, focando no processo de interação entre, pelo menos, dois (potenciais) sócios ou parceiros.

Desta forma, Grings e Rhoden (2005) entendem que as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas evoluíram da perspectiva de aquisição de conhecimento, para maior ênfase em questões culturais e estudos de network (rede de relacionamentos). A Universidade de Uppsala, a partir da expansão de seus estudos para todos os países escandinavos, passou a ser denominada Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Pelo conceito de network, as empresas em mercados industriais baseadas em confiança mútua e conhecimento, desenvolvem e sustentam relações de negócios entre si. Apesar de variar de país para país, cada organização faz parte de uma rede de relacionamentos. Esta rede é formada pela empresa e seus clientes, fornecedores, competidores, distribuidores, agentes, consultores, agentes públicos, etc. (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Com a introdução do conceito de network, passou-se a considerar os fundamentos do modelo sob uma perspectiva sistêmica. Esta extensão do modelo, considerando a questão da network, trabalha com os conceitos de comprometimento, conhecimento e atividades. Como a entrada de uma empresa em uma rede de relacionamentos já existente depende, também, de iniciativas das empresas a ela pertencentes, estes conceitos de comprometimento, conhecimento e atividades devem ser entendidos como multilaterais, ao invés de unilaterais, como previsto no modelo original (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O processo de internacionalização deixa de ser tratado pelo enfoque de uma empresa isolada, pois não é uma decisão unilateral da empresa e depende de recursos, tempo e receptividade das pessoas envolvidas. Assim, a participação em uma network aumenta as chances de iniciativas de internacionalização, sendo que no início do processo a empresa está engajada em uma rede basicamente doméstica e inicia seu processo de internacionalização ao desenvolver relacionamentos de negócios com outras redes de outros países (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O uso de networks externas está relacionado com o processo de aprendizagem que permeia toda a internacionalização, tanto relacionado à ação internacional quanto reforçando a mesma. O resultado das networks determina o prosseguimento das ações de internacionalização. Dessa forma, Ariño (2003) entende que a internacionalização é vista como vários eventos periódicos. O impulso para a ação internacional e seu prosseguimento depende dos próprios resultados obtidos.

O acesso a networks em mercados internacionais é positivo para o desenvolvimento de estratégias globais, tais como controle/posicionamento de marketing. As networks e o comprometimento internacional do empre-

endimento impactam significativamente a escolha estratégica – global ou mais cautelosa, e estes, por sua vez, têm seu efeito sobre a performance (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; SOLBERG; DURRIEU, 2006).

A influência pessoal varia de acordo com a indústria e o país de origem. Os relacionamentos e networks pessoais são especialmente importantes nos primeiros estágios da internacionalização e em indústrias turbulentas e de alta tecnologia. Assim, os cosmopolitas são importantes nos primeiros passos no exterior, e depois, no processo, as rotinas e sistemas se tornam mais importantes (JOHANSON; VAHLNE, 1990; SOLBERG; DURRIEU, 2006).

Após um período inicial de internacionalização, Solberg e Durrieu (2006) descrevem que a gestão alcança experiência suficiente para dar passos mais audaciosos nos mercados internacionais. Particularmente, desenvolver uma network de marketing que realmente funcione constitui um compromisso pró-ativo de afirmar as posições da empresa nos mercados internacionais.

Um ajuste aos mecanismos do modelo original à visão das networks dos mercados industriais foi realizado por Johanson e Vahlne (2003), focando no papel crítico das construções e modificações nos relacionamentos. Os autores focam na network ou comprometimento com o parceiro e seu papel não apenas na redução da incerteza, mas no desenvolvimento de oportunidades. O aperfeiçoamento do modelo original discute o aprendizado e o comprometimento nos relacionamentos de negócios no processo de internacionalização.

Os autores propõem que o relacionamento proporciona uma ponte para novos conhecimentos e oportunidades, o que tem maior significância do que os negócios com a empresa associada. O tema crítico é que a construção do relacionamento é um processo que envolve custos, consome tempo, e é incerto.

Isto é uma importante razão que justifica o tempo necessário para internacionalizar-se com uma performance de longo prazo.

As dimensões das relações podem ser: técnicas, legais, econômicas, mas também humanas. Dallenbach e Davenport (2004) citam que a dimensão humana é crítica, pois as pessoas aprendem e edificam a construção social do relacionamento, resultando no envolvimento do processo de aprendizado e construção da confiança.

A interação compreende complexos moldes de trocas de informações, que dizem respeito às necessidades, capacidades e estratégia da empresa, voltadas para a produção, logística, desenvolvimento, qualidade, etc. Assim, a interação em relações de negócios diz respeito à coordenação das atividades e recursos entre organizações, implicando em mudanças graduais e na adaptação das atividades entre os empreendimentos ao longo do tempo (HAMEL, 1991; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Thorelli (1986) aponta que as networks proporcionam uma alternativa entre o mercado e a internalização das atividades, podendo ser importantes aos negócios, especialmente em operações internacionais. Envolvendo transferência de tecnologia, troca de informações, contabilidade, finanças e marketing, demanda uma abordagem holística e uma visão sistêmica. Para servir como um instrumento de crescimento, as networks requerem planejamento estratégico tanto no âmbito geral quanto das organizações individualmente.

Por fim, Thorelli (1986) destaca pelo menos quatro processos que caracterizam a afiliação nas networks: entrada, posicionamento, reposicionamento e saída. O autor observa, ainda, que a integração para frente (com o cliente) é mais difícil do que para trás (com o fornecedor), pois, a integração para frente, por definição, implica a entrada em um novo mercado.

2.1.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A teoria de internacionalização da Escola Nórdica representa importante contribuição e base para subsídio aos estudos dos negócios internacionais. Outros modelos encaram a internacionalização sob óticas diferentes, como a Teoria dos Custos de Transação (TCE – Transaction Costs of Economics) proposto por Williamson (1973), a qual entende que a decisão não ocorre de forma incremental, mas em função de uma detalhada análise do macroambiente e das relações da empresa, contrariando a proposição da teoria comportamental de Uppsala (GRINGS; RHODEN, 2005).

As análises sob o enfoque dos custos de transação tomam como base as imperfeições do mercado e visam a subsidiar as decisões à luz da racionalidade econômica de longo prazo, considerando custos e resultados. Aplicado aos negócios internacionais, envolve a discussão da escolha de mercados e modos de entrada em outros países (WILLIAMSON, 1973).

Hill (1990) destaca que os custos de transação negligenciam as implicações que o mecanismo da “mão invisível” do mercado pode significar para o risco do oportunismo. No longo prazo, a “mão invisível” elimina aqueles atores de comportamento habitualmente oportunista. As empresas que assumem comportamentos oportunistas tendem a obter bons resultados de curto prazo, mas enfrentam dificuldades em manter e encontrar relações cooperativas de longo prazo (HILL, 1990; DOZ, 1996). Assim, a “mão invisível” do mercado tende, no longo prazo, a selecionar ou eliminar aqueles atores que agem de forma oportunista com os demais (HILL, 1990).

2.1.3 PARADIGMA ECLÉTICO

Outro modelo de referência é o Paradigma Eclético ou Teoria OLI (Ownership, Location e

Internalization). Proposto por Dunning (1980, 2001), o modelo procura explicar a amplitude, forma e padrão de produção internacional, com base em três grupos de vantagens: as vantagens específicas da propriedade das organizações relativas à produção no exterior; a propensão a internalizar mercados; e a atratividade da localização da produção no exterior.

Esta teoria supõe que a atuação em outros países de forma mais comprometida, por meio de operações diretas ou parcerias, pode ser explicada por três vantagens. Na primeira, em virtude da exploração da vantagem da Propriedade do empreendimento (Ownership), a empresa, ao atuar no estrangeiro, pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Na segunda, a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens da Localização (Location), vantagens específicas que podem auferir de sua atuação no estrangeiro. E na terceira, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de Internalização (Internalization), como diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza, do maior controle da oferta e dos mercados e, ainda, da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios (DUNNING; 1980, 2001).

Dunning (1993) dedicou-se a encontrar explicações para uma empresa produzir no mercado internacional. Uma primeira razão é a busca de recursos, “efficiency seeking”, uma vez que as empresas usualmente investem no exterior para adquirir recursos específicos não disponíveis no mercado doméstico, tais como recursos naturais, matérias-primas, mão-de-obra barata, etc. Como segunda razão está a procura de novos mercados, “market seeking”, e, desta maneira, as empresas ofertam bens e serviços aumentando o tamanho do seu mercado. O autor entende que o tamanho do mercado e sua possibilidade de crescimento são as principais razões para expansão externa.

2.1.4 EMPRESAS NASCIDAS GLOBAIS

O surgimento de organizações que estabelecem rápido e significativo envolvimento com o mercado externo, logo após o início de suas atividades, passou a atrair a atenção dos pesquisadores. Os primeiros estudos que investigam o fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o exterior datam de aproximadamente duas décadas, sendo o de McDougall (1989) um dos primeiros estudos específicos sobre o tema. Ganitsky (1989) também referenciou o tema em seu trabalho sobre exportadores israelenses, em que analisou as empresas “estabelecidas expressamente desde sua criação para atender mercados estrangeiros” (ROCHA et al., 2005).

Nesta mesma linha, Knight e Cavusgil (1995) criticam o gradualismo do processo de internacionalização e apresentam um novo tipo de empresa internacional: a empresa nascida global, “born global firm”, que se originou na Austrália e se desenvolveu em vários países capitalistas. A existência destas empresas representa um desafio às teorias tradicionais de internacionalização, como a da Escola Nórdica, que percebe que o empreendimento gradualmente se envolve nos negócios internacionais, passando, no final, a investir diretamente em instalações e processos no exterior. Assim, a existência de empresas que não passam por estágios, como no caso das empresas nascidas globais, acaba por limitar a sua aplicação.

Porém, a evolução e o poder explanatório das teorias que tratam sobre a internacionalização, são afetados pelos avanços na área de comunicações, pelas novas tecnologias digitais e pelos meios de transporte de baixo custo. Isto explica o surgimento de organizações que não seguem os modelos incrementais de internacionalização (OVIATT; McDOUGALL, 1997).

Moen e Servais (2002) também percebem a existência de organizações que apresentam comportamentos diferenciados no processo de

internacionalização. No entanto, os autores descrevem o processo de internacionalização como gradual, inclusive para aquelas empresas com rápido processo de internacionalização. Estas empresas apresentam um envolvimento gradual com o mercado externo, porém, com uma redução na duração do período de pré-exportação, ou uma importante modificação no comportamento exportador das empresas.

A intensidade das exportações, distribuição, seleção do mercado e a orientação global não sofrem influência dos anos de estabelecimento do empreendimento ou do primeiro ano de atividade exportadora. O futuro envolvimento exportador da empresa é, em grande parte, influenciado por seu comportamento, logo após o seu estabelecimento. Dessa forma, o desenvolvimento de recursos para oferecer suporte para a competitividade no mercado internacional pode ser considerado como assunto-chave e os recursos e competências básicas da organização são determinados durante a fase de estabelecimento (MOEN; SERVAIS, 2002).

Os estudos que descrevem o processo como não-sequencial, em que as empresas já iniciam suas atividades de expansão internacional logo após seu estabelecimento, são os innovation-related models (modelos relacionados à inovação). Os modelos mais conhecidos são os das born global firms (KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) e das international new ventures (OVIATT; McDOUGALL, 1997). Segundo Moen e Servais (2002), estes modelos consideram a internacionalização como uma inovação da empresa, em que o aprendizado gerencial é importante e a natureza lenta do processo de aprendizado se deve à aversão ao risco por parte da gerência e pela falta de conhecimento.

Entretanto, Moen e Servais (2002) consideram que os modelos relacionados à inovação de Knight e Cavusgil (1995) e de Oviatt e McDougall (1997) são graduais, baseados na falta de conhecimento e na incerteza. Deste

modo, os empreendimentos aumentam gradualmente o envolvimento com o mercado externo e há semelhanças entre os pressupostos destes modelos e os da Escola Nórdica.

2.2 MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

A literatura não apresenta um modelo a ser seguido, ou uma explicação geral quando se trata de comércio internacional. Um exemplo detalhado é apresentado por Kotabe e Helsen (2000) que classificam os modos de entrada em: exportação, licenciamento, franchising, contrato de produção, joint ventures, subsidiárias de propriedade total da matriz e alianças estratégicas.

Na modalidade de exportação, limitada a produtos físicos, o produto final ou intermediário da empresa é manufaturado fora do país-alvo e, subsequentemente, transferido para ele (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005). Kotabe e Helsen (2000) ponderam que a maioria das empresas começa sua expansão internacional via exportações. Para muitas pequenas empresas, a exportação é, frequentemente, a única alternativa para a venda de seus bens em mercados estrangeiros. Segundo os autores, as empresas que planejam começar a exportar podem escolher uma das três opções de exportação: indireta, cooperativa ou direta.

O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira - a licenciada – em troca do pagamento de royalties (KOTABE; HELSEN, 2000). Honório e Rodrigues (2005) citam marcas registradas, know-how tecnológico, processos de produção e patentes como exemplos de ativos que podem fazer parte de um acordo de licenciamento.

O franchising é um arranjo que se assemelha ao licenciamento (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005). Kotabe e Helsen (2000) entendem que este é um acordo em que o franqueador (internacional) dá ao franqueado (entrante) o direito de uso do conceito do ne-

gócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de royalties. O pacote (business in a box) pode incluir o plano de marketing, manuais operacionais, padrões, treinamento e monitoramento da qualidade.

Com o contrato de produção (Offset Agreement) a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes ou do produto inteiro. O trabalho de marketing do produto fica sob a responsabilidade da empresa internacional (KOTABE; HELSEN, 2000; HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

O investimento externo direto (IED) como estratégia de entrada envolve a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma empresa internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005). Para Kotabe e Helsen (2000) o investimento externo direto é outra faceta da crescente integração das economias nacionais, e pode ser considerado como alternativa às exportações. Os investimentos das empresas em instalações de produção e distribuição fora dos países domésticos para conquistar novos mercados enquadram-se como investimento externo direto, classificado em: joint ventures, subsidiária de propriedade total da matriz e operações completas (KOTABE; HELSEN, 2000; HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Com uma joint venture, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com sócios para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. A sociedade é tipicamente feita com empresas locais, mas pode também envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de participantes locais e estrangeiros (KOTABE; HELSEN, 2000).

Lorange e Roos (1996) destacam quatro elementos, em ordem de importância, como motivações dominantes para o engajamento em joint ventures: (a) obtenção de um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; (b) acesso a novas tecnologias e diversifi-

cação em novos negócios; (c) obtenção de economia de escala e integração vertical; (d) superação de barreiras alfandegárias/legais. As joint ventures são relações cooperativas, nas quais as parcerias não significam apenas capital e risco compartilhados, pois a sinergia é outra condição obrigatória para a constituição de uma joint venture (LOPES; VIEIRA, 2005).

As estratégias de propriedade em mercados estrangeiros podem, essencialmente, tomar dois caminhos: a aquisição, em que a empresa multinacional compra empresas existentes; ou as operações completas (greenfield), que se iniciam do zero (KOTABE; HELSEN, 2000). As aquisições proporcionam um meio rápido de acesso a mercados locais. Para os ingressantes tardios em um setor, elas são uma alternativa viável para a obtenção de marcas bem estabelecidas e acesso instantâneo aos canais de distribuição ou à tecnologia.

As alianças estratégicas podem ser descritas como uma união de duas ou mais organizações compartilhando recursos para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico e que sejam mutuamente benéficas (KOTABE; HELSEN, 2000; ARIÑO, 2003). As alianças ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos. Estas têm inúmeros propósitos e podem compreender elos verticais e horizontais entre as empresas envolvidas (LORANGE; ROOS, 1996).

A parceria ou aliança estratégica envolve esforço cooperativo de duas ou mais empresas para alcançar um objetivo estratégico comum. Enquanto a aliança é feita entre concorrentes, a parceria se realiza entre a empresa e os fornecedores ou clientes, na lógica da cadeia de valor. Esse tipo de operação, muitas vezes, tem como motivação a entrada em novos mercados e é concretizada para driblar resistências derivadas de sentimentos nacionalistas e/ou para reduzir o risco de entrada em território não-familiar (TANURE; CANÇADO, 2004).

Em sua discussão sobre taxonomias de joint ventures, Lorange e Roos (1996) propõem al-

guas características pelas quais é possível caracterizar as alianças estratégicas: (i) nacionalidade e grau de cooperação entre empresas; (ii) contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor; (iii) escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor); (iv) exposição a riscos fiduciário e ambiental; (v) relativo poder de barganha e propriedade.

Kotabe e Helsen (2000) sugerem que há quatro razões genéricas para a formação de alianças estratégicas: defesa, conquista, permanência ou reestruturação. Estas razões são baseadas nas dimensões da importância estratégica da unidade de negócio para a empresa-mãe e na posição competitiva da empresa.

O propósito das alianças é de exploração de recursos e oportunidades, podendo unir empresas em fases diferentes da cadeia de valor com o benefício de escala. Os recursos compartilhados podem ser complementares ou constituírem uma soma de recursos semelhantes, e, dependendo de seu propósito, uma aliança estratégica pode ser temporária ou duradoura (YOSHINO; RANGAN, 1997).

A cooperação entre as empresas é objetivo principal para o sucesso de uma aliança estratégica (LORANGE; ROOS, 1996). Uma aliança globalmente compartilhada oferece a possibilidade de obtenção de vantagem de escala e/ou escopo para todas as empresas sócias envolvidas, além de facilitar a sua adaptação a vários ambientes.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como teórico-empírica quanto à fundamentação e descritiva quanto aos objetivos, pois, a partir de dados de diversas fontes foi feita a descrição das teorias de internacionalização e dos modos de entrada em novos mercados. O estudo é do tipo qualitativo porque busca compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos entrevistados em vez de obter medida quantitativa de seus comportamentos. A pesqui-

sa pode, ainda, ser caracterizada como estudo não-experimental ou ex-post facto, pois não é possível manipular as variáveis e não é efetuada escolha aleatória dos sujeitos e condições do estudo (KERLINGER, 1980).

Utilizou-se o método de estudo de caso para conhecer a trajetória adotada pelas empresas para internacionalizar-se e a escolha do modo de entrada nos novos mercados. Essa técnica é adequada para os fenômenos estudados dentro do contexto em que ocorrem (YIN, 2005).

A população do estudo é representada pelas empresas brasileiras exportadoras, grupo que, segundo levantamento feito pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), era formado por, aproximadamente, 20 mil empresas no ano de 2007 (BRASIL, 2007). O tipo de amostragem é não-probabilístico e por conveniência. A amostra é composta por dezesseis empresas industriais exportadoras de pequeno e médio porte localizadas na região Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul. As atividades (Quadro 2) estão distribuídas da seguinte forma: seis empresas estão ligadas ao setor metal-mecânico, cinco ao setor alimentício, duas ao setor madeireiro e três ao de papéis e embalagens.

Quadro 2 – Características gerais das empresas pesquisadas

Setor	Número de Empresas
Alimentício (balas e doces)	2
Alimentício (erva-mate e chás)	3
Madeireiro (painéis e móveis)	2
Papéis e embalagens	3
Metal-mecânico (equipamentos para escritório)	3
Metal-mecânico (equipamentos agrícolas e de transporte)	3
Total	16
Porte da Empresa	Número de Empresas
Pequena	11
Média	5
Total	16

Fonte: Baseado nas entrevistas (2008).

Com relação ao porte das organizações, tomou-se por referência o conceito utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera o número de funcionários para determinar o porte da empresa. Por estes critérios, cinco organizações são de médio porte (de 100 a 499 funcionários) e onze de pequeno porte (de 20 a 99 funcionários).

A perspectiva temporal desta pesquisa é de corte transversal, pois a coleta de dados compreende um momento no ano de 2008. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com perguntas semiabertas e fechadas e os dados secundários obtidos via pesquisa documental. Foi efetuada uma entrevista presencial com o responsável pela gestão de cada empresa ou que respondesse pela área internacional. Realizou-se pesquisa documental analisando-se: informativos na imprensa, estatísticas oficiais do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (BRASIL, 2007) e das páginas na internet das empresas que dispõem deste recurso. Para verificar a autenticidade dos documentos foi solicitado aos entrevistados comentá-los.

Conforme recomendam Bardin (1995) e Richardson (1999), a metodologia para a análise de conteúdo e documental buscou respeitar os procedimentos das seguintes fases: pré-análise, análise do material, tratamento dos dados, inferências e interpretação. Desse modo, a metodologia envolveu a categorização e agrupamento das palavras-chaves e de seus sinônimos em tabelas de frequência, possibilitando, assim, sua transcrição no contexto em que o estudo se insere e considerando o referencial teórico desenvolvido.

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A primeira exportação para a maioria das empresas estudadas ocorreu após significativo período de experiência no mercado interno

(mais de cinco anos), com exceções em cinco casos em que as organizações iniciaram suas atividades internacionais já no primeiro ano de sua atuação ou nos anos que se sucederam.

Dos casos pesquisados, cinco empresas iniciaram suas atividades internacionais há menos de cinco anos, cinco organizações têm experiência entre seis e dez anos, e seis entre onze e quinze anos. Portanto, a experiência internacional das empresas é relativamente recente. Este fato corrobora com Czinkota e Ronkainen (1995), que sustentam que o estabelecimento de operações externas nos primeiros anos de existência dos empreendimentos pode ser resultado de uma gerência pró-ativa e mais comprometida com o marketing internacional.

As primeiras exportações do grupo de empresas pesquisadas iniciaram-se no ano de 1992. Neste período, ocorre a abertura da economia brasileira ampliando significativamente o movimento de entrada das empresas estrangeiras no Brasil, e que, para Rocha (2000), foi o ponto de partida para que as empresas brasileiras procurassem desenvolver atividades internacionais.

Outros fatores que podem auxiliar na explicação sobre o envolvimento das organizações com o mercado externo são: a experiência anterior dos gestores que já haviam desenvolvido negociações com o mercado externo; o estabelecimento de algumas empresas depois da primeira metade da década de 1990, em que já se verificavam avanços nos sistemas de comunicação e transporte internacional, juntamente com a abertura da economia brasileira para o mercado externo. A combinação destes fatores pode influenciar a cultura do empresariado e despertar para oportunidades que vão além dos limites geográficos do mercado local. A Tabela 1 resume as informações que concernem à internacionalização das organizações pesquisadas.

Tabela 1 – Informações referentes à internacionalização das empresas

Volume de exportação anual (US\$ FOB 2006)	Frequência	Percentual
Até 200 mil De 200.001 a	5	31,25%
400 mil De 400.001 a	4	25%
600 mil	3	18,75%
De 600.001 a 1 milhão	2	12,5%
De 1.000.001 a 2 milhões	-	-
De 2.000.001 a 4 milhões	2	12,5%
Experiência no Comércio Internacional		
Até 5,9 anos	5	31,25%
De 6 a 10,9 anos	5	31,25%
De 11 a 15 anos	6	37,5%
Percentual das exportações sob o faturamento		
Até 10%	9	56,25%
De 10,01% a 30%	5	31,25%
De 30,01% a 50%	-	-
Acima de 50,01%	2	12,5%
Primeira exportação		
Canal comercial estabelecido	3	18,75%
Iniciativa do importador	3	18,75%
Oferta de exportação	5	31,25%
Contato de agente	5	31,25%

Fonte: Baseado nas entrevistas (2008).

No que concerne aos valores das exportações para o ano de 2006, cinco empresas exportaram até US\$ 200 mil FOB – Free on Board (termo do comércio internacional que toma por base custos e obrigações para entrega da mercadoria a bordo do navio ou embarcação); este termo, também, é a convenção para mensuração dos fluxos de comércio internacional (LUNARDI, 2000). Outras quatro empresas exportaram entre US\$ 200.001 e US\$ 400 mil, nesta mesma modalidade. Três organizações exportaram entre US\$ 400.001 e 600 mil, duas entre US\$ 600.001 mil e US\$ 1 milhão, e duas entre US\$ 2.000.001 e US\$ 4 milhões FOB (SECEX, 2007). Os montantes são significativos, se forem considerados o período de experiência e o porte das empresas.

Vale destacar que as empresas estão divididas em faixas de valores exportados de acordo com os critérios de classificação da Secex e que

não consta nenhuma empresa na amostra com valores exportados entre US\$ 1.000.001 e 2 milhões. Outra observação se refere às cinco empresas que estão na faixa de até US\$ 200 mil. Neste sentido, a Secex estabelece oito faixas de classificação, sendo que as empresas foram convenientemente agrupadas para este estudo pelo fato de se encontrarem em categorias diferentes.

Os valores expostos estão de acordo com as constatações de Czinkota e Ronkainen (1995) e Kotabe e Helsen (2000), para os quais a participação das exportações no faturamento da empresa varia entre as indústrias. O que pode influenciar esta variação é o setor a que a empresa pertence, a experiência acumulada no comércio internacional, o tamanho da indústria e o comprometimento da gerência com o marketing internacional. Os percentuais variam de 5% a 90% do faturamento total das empresas. Nove empresas têm até 10% de suas receitas provenientes das exportações, cinco faturam entre 10,01% e 30% com as exportações, e duas têm mais de 50% de sua receita proveniente do exterior.

Das dezesseis empresas pesquisadas, três concretizaram sua primeira negociação com o exterior via canal comercial estabelecido ou uma network. As iniciativas de importadores foram responsáveis pelo início do processo de internacionalização de outras três empresas, que mantiveram contato para prospectarem fornecedores para produtos que estes demandavam em seus respectivos países. Czinkota e Ronkainen (1995) denominam de recebimento de uma oferta ou pedido inesperado do exterior e classificam esta forma de internacionalização como um comportamento reativo por parte da empresa.

Cinco empresas pesquisadas concretizaram seus primeiros negócios internacionais por meio de pesquisas de mercado, participação em feiras e realização de ofertas de seus produtos para clientes potenciais. O comportamento dos gestores que demonstram comprometimento

com o marketing internacional e têm a iniciativa de buscar mercados externos e criar networks de negócios internacionais é classificado como pró-ativo (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995) ou ainda denominado de empreendedorismo internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Negócios impulsionados por agentes representam o primeiro passo para a internacionalização de outras cinco organizações. Esta tarefa consiste em buscar por fornecedores ou fabricantes para produtos demandados por clientes externos, em que os empreendimentos reagem a uma mudança que ocorre no ambiente (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995).

As primeiras exportações das empresas estão concentradas em países de proximidade física e psíquica (HOFSTEDE, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Quatorze das dezesseis empresas pesquisadas realizaram sua primeira exportação para países da América do Sul. As outras duas empresas realizaram suas primeiras exportações para países geográfica e culturalmente distantes, como Estados Unidos e Coreia do Sul.

As razões para a ocorrência de exportações para países psicológica e geograficamente distantes são distintas. Em um dos casos, a empresa realizou sua primeira exportação para os Estados Unidos, um mercado considerado física e culturalmente distante do mercado brasileiro. Isto foi possível graças à experiência acumulada pelos dirigentes no comércio internacional em trabalhos anteriores, que já incluía negócios com clientes dos Estados Unidos. No segundo caso, a empresa que realizou sua primeira negociação externa com a Coreia do Sul, outro mercado distante, o fez graças à intermediação de representantes.

4.1 ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA E ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL

Na decisão sobre o modo de entrada no mercado internacional estão envolvidas tam-

bém as escolhas sobre o grau de risco, envolvimento e controle sobre as operações (KOTABE; HELSEN, 2000), incluindo o investimento necessário para o estabelecimento e sustentação da relação. Por outro lado, esta decisão deve se ajustar aos objetivos organizacionais, bem como suas estratégias e suas capacidades.

A exportação direta foi o modo de entrada no mercado internacional escolhido por todas as empresas pesquisadas. Quatro empresas optaram pela utilização de agentes para auxiliar na execução de suas atividades de exportação. Esta modalidade ainda é mantida pelas empresas, permanecendo o nível de envolvimento estabelecido no início das operações.

Dentre as empresas que exportam via agentes, apenas uma ultrapassou os limites da distância física e psicológica descritos por Hofstede (1997) e Johanson e Vahlne (1977). As três demais estão concentradas em países geográfica e psicologicamente próximos, notadamente envolvendo um ou no máximo dois países do grupo que inclui: Uruguai, Argentina, Paraguai e Chile. O primeiro passo rumo ao mercado internacional foi desenvolvido a partir do recebimento um pedido inesperado do exterior (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995).

Nesta modalidade, o agente busca um fornecedor ou fabricante para um determinado produto demandado no exterior, o que pode resultar em uma primeira exportação. Segundo Kotabe e Helsen (2000), o grau de envolvimento neste caso é reduzido, uma vez que não há contato entre o fabricante (exportador) e o cliente no exterior (importador), toda a negociação é desenvolvida pelo intermediário/agente.

Concordando com o proposto por Minervini (1991), os benefícios descritos pelas empresas neste nível de envolvimento consistem na possibilidade de diversificar seu mercado de atuação, bem como suas receitas e o risco das operações. Além disso, são necessários meno-

res esforços em termos de capital financeiro e humano para iniciar os negócios internacionais (CASTRO, 2005). A exportação via agente dispensa realização de investimentos maciços, principalmente nas áreas de marketing e recursos humanos, capacitados para atuar no comércio internacional e permite acessar novos conhecimentos, que, por sua vez, permitem descobrir novas demandas, novas funcionalidades para os produtos existentes ou o lançamento de novos produtos.

As empresas percebem que a principal desvantagem da exportação via agente é a dependência do intermediário, uma vez ser este remunerado por comissão e não necessariamente deve estar comprometido com as vendas da empresa. Esses agentes podem direcionar as vendas para outras empresas que julgarem mais favoráveis financeiramente, pois geralmente representam mais de uma empresa por setor. Além disso, as margens são “espremidas”, pois parte do lucro que caberia à empresa deve ser direcionada para a remuneração dos serviços do intermediário.

As exportações sem intervenção de agentes foram escolhidas como forma de internacionalização para as outras doze empresas. As principais vantagens consistem no maior controle sobre as atividades, diversificação de mercados e, conseqüentemente, de riscos, e possibilidade de obter mais retornos financeiros. Inclusive, esta modalidade de exportação conduz a empresa a novas tecnologias, busca de melhores padrões de qualidade e de produtividade para poder atender a consumidores mais exigentes (CASTRO, 2005).

As desvantagens de exportar sem a utilização de agentes estão concentradas basicamente na necessidade de recursos. À medida que aumenta o envolvimento, também aumenta a necessidade de esforço financeiro em marketing, estruturas físicas de suporte e capital humano com maior especialização do que o demandado para atuar internacionalmente por meio de representantes.

Com relação aos estágios na internacionalização, nove empresas atuam somente em mercados da América do Sul, os quais têm proximidade física e cultural com o Brasil e são notadamente próximos à região em que o estudo foi realizado. A Tabela 2 sintetiza a forma com que as empresas pesquisadas estão envolvidas com o mercado externo.

Estas empresas, segundo Leonidou e Katsikeas (1996) estão na fase inicial da exportação. Ainda, estão numa posição intermediária entre os estágios de pré-exportação (CAVUSGIL, 1980) ou envolvimento exploratório (BILKEY; TESAR, 1977; KOTABE; CZINKOTA, 1992; GENÇTÜRK; KOTABE, 2001), e os estágios de envolvimento ou exportação experimental (CAVUSGIL, 1980; KOTABE; CZINKOTA, 1992; GENÇTÜRK; KOTABE, 2001) ou de exportador experiente (BILKEY; TESAR, 1977). Neste estágio, tornam-se especialistas em determinados mercados próximos, passam a aproveitar as oportunidades do mercado externo, podendo vender ainda de forma indireta, buscando se beneficiar dos estímulos governamentais. O interesse dos gestores conduz à busca de mais informações de mercado e aumento do comprometimento com a internacionalização.

Tabela 2 – Envolvimento com o mercado externo

Países que atua	Frequência	Percentual
Até 10	12	75%
De 11 a 25	2	12,5%
Acima de 25	2	12,5%
Países de envolvimento		
Geográfica e culturalmente próximos	9	56,25%
Próximos culturalmente e distantes geograficamente	2	12,5%
Geográfica e culturalmente distantes	5	31,25%
Estágio atual		
Exportação direta (via agente)	4	25%
Exportação direta (venda direta)	12	75%

Fonte: O Autor baseado nas entrevistas (2008).

Em um estágio de envolvimento maior, duas empresas exportam para países de proximidade cultural, mas de significativa distância geográfica, atendendo aos países da América Latina. Encontram-se na fase inicial (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996) e no estágio de exportação ou envolvimento experimental (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; KOTABE; CZINKOTA, 1992; GENÇTÜRK; KOTABE, 2001). Este nível de envolvimento consiste em explorar a atividade exportadora. Os executivos aumentam gradualmente o comprometimento com a internacionalização pela busca de maiores informações do mercado.

Os limites da distância física e psicológica foram ultrapassados por cinco empresas da amostra, as quais exportam para países distantes geograficamente e com significativas diferenças culturais, localizados na América do Norte, Ásia, Europa, África e Oriente Médio. Estas organizações situam-se entre a fase inicial e a fase avançada (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996), exploram a viabilidade exportadora (BILKEY; TESAR, 1977), são exportadores experientes (KOTABE; CZINKOTA, 1992) de envolvimento ativo (CAVUSGIL, 1980) ou integral (GENÇTÜRK; KOTABE, 2001) com a exportação.

As empresas neste estágio de internacionalização exploram a viabilidade exportadora para países culturalmente distantes, apresentando envolvimento ativo, exportando para novos mercados externos e aumentando o volume das exportações ou o fazendo de forma direta. A atividade internacional é explorada de forma sistemática, as exportações são mais regulares e os executivos apresentam maior comprometimento com a internacionalização.

No que concerne à quantidade de mercados atendidos, 12 das empresas pesquisadas desenvolvem atividades com até dez países. Deste grupo, três empresas atuam em apenas um país e seis empresas em dois países, notadamente de proximidade cultural e/ou

geográfica, incluindo entre eles principalmente Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai. As outras três empresas atendem entre dois e dez mercados, sendo quase todos localizados na América Latina.

Completando o grupo, duas empresas abrangem entre 11 e 25 países e outras duas destinam seus produtos para mais de 25 países. Nestes dois últimos grupos, estão organizações que apresentam maior envolvimento com o mercado externo e que as atividades já alcançam países mais distantes sob os aspectos psíquicos e geográficos.

Outro dado importante concerne ao atual nível de envolvimento ou forma de se relacionar com outros mercados. As exportações por meio de agentes é a forma como quatro empresas ainda desenvolvem suas atividades internacionais. As demais doze empresas também exportam diretamente para o mercado externo, porém, sem a atuação de intermediários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pequenas e médias empresas estão participando ativamente do comércio internacional e suas estratégias ganham importância nos estudos que tratam sobre internacionalização. O aumento na participação internacional de organizações, que não as tradicionais multinacionais, deve-se à abertura econômica ocorrida em várias economias, como é o caso do Brasil. A internacionalização de grandes empreendimentos pode despertar as de pequeno e médio porte a empreenderem esforços no sentido de se internacionalizar. Adicionalmente, os avanços tecnológicos na área de telecomunicações e nos sistemas de transporte permitem a internacionalização, independentemente do porte, segmento a que pertencem ou região que estiverem localizadas as organizações.

Cabe ressaltar que o crescimento de organizações de pequeno e médio porte e o melhoramento de sua eficiência pode proporcio-

nar desenvolvimento, sob diversos aspectos, para regiões distantes dos grandes centros, aproveitando recursos, mão-de-obra e insumos locais. A inserção internacional destas organizações também pode beneficiá-las no sentido de proporcionar conhecimentos diferenciados em relação às empresas tradicionalmente domésticas e agregar conhecimentos para a sua rede de relacionamentos.

Atualmente, os negócios brasileiros representam aproximadamente 1% das transações mundiais, sendo praticamente metade disto composto por commodities e produtos semimanufaturados. As pequenas e médias empresas podem auxiliar o Brasil a melhorar sua participação e desempenho no comércio internacional, desde que consigam participar mais ativamente das exportações brasileiras, uma vez que micros, pequenos e médios empreendimentos representam numericamente 74% das empresas exportadoras, mas respondem por apenas 9% dos valores exportados pelo Brasil (BRASIL, 2007).

O período de início da inserção internacional das empresas coincide com a abertura da economia brasileira, quando estas passaram a vislumbrar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional. Conforme sustentam Porter (1989) e Rocha (2000), as condições em que a competitividade e as relações ocorrem são modificadas pelos avanços da tecnologia, sobretudo em telecomunicações e transportes. Os avanços, principalmente nos recursos como a internet, modificam totalmente a dinâmica da competitividade. A utilização destes recursos pode facilitar o acesso a informações e oportunidades espalhadas pelo mundo e em tempo real.

No que concerne ao objetivo de descrever as estratégias de internacionalização dos pequenos e médios empreendimentos industriais, a pesquisa conclui que as empresas utilizaram, predominantemente, a exportação direta como forma de internacionalização, em alguns casos utilizando-se da atuação de agentes

para concretizar o processo. Aparentemente, as empresas seguiram a trajetória de internacionalização prevista pelo modelo da Universidade de Uppsala. Primeiramente, a expansão ocorreu via exportações para países cultural e geograficamente próximos, principalmente para os países vizinhos da América do Sul, e, posteriormente, com o acúmulo de aprendizado empreenderam-se esforços no sentido de incrementar o nível de envolvimento com o mercado externo expandindo as atividades para países geográfica e culturalmente mais distantes.

Também é possível inferir que, de certa forma, as empresas estudadas buscaram se beneficiar da Internalização, proposta pela Teoria OLI de Dunning (2001), em que pretendiam utilizar-se do conhecimento obtido para reduzir os custos internamente. Esta mesma teoria suporta o fato de as organizações buscarem aumentar sua eficiência ao atenderem um maior número de mercados, ampliando sua base de clientes e reduzindo o seu risco operacional.

A motivação sugerida por Williamson (1973) também oferece suporte à pesquisa. Isto se justifica pelo motivo de as empresas terem como um de seus objetivos a geração de resultados financeiros ao buscarem o mercado internacional, em que um número maior de países atendidos implica em mais clientes, e, por consequência, maiores receitas.

Algumas empresas apresentaram características de born global, exportando praticamente desde o estabelecimento das atividades, conforme modelo apresentado por Knight e Cavusgil (1995). Entretanto, conforme lembram Moen e Servais (2002) ambas percorreram um caminho gradual e incremental de envolvimento, seja de aprendizado da própria empresa, seja dos gestores em experiências de trabalhos anteriores.

A exportação para países de proximidade psíquica é positiva para as organizações. Isto se justifica uma vez que as empresas tiveram a

capacidade de abandonar o refúgio do mercado local, utilizar o potencial de consumo de seus produtos e aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados próximos.

O processo de internacionalização é estudado por várias teorias, que realizam abordagens sob diferentes perspectivas. A estratégia de entrada em mercados internacionais não necessariamente precisa estar descrita a partir de um único modelo. A internacionalização das empresas pode seguir características evolutivas, compostas por etapas sequenciais. A organização também pode “saltar” determinada etapa do processo de internacionalização, optando por outra subsequente e mais complexa. Portanto, o processo é particular para cada caso e é preciso considerar os objetivos e competências organizacionais, o contexto em que as organizações estão inseridas e as características da gerência, os quais podem influenciar consideravelmente a trajetória seguida rumo ao mercado internacional.

A corrente teórica da Universidade de Uppsala tem recebido críticas e elogios nas pesquisas que tratam sobre os negócios internacionais. Assim como os métodos científicos, as correntes teóricas apresentam limitações quanto ao seu poder de explicação sobre um determinado fenômeno. Neste aspecto, a teoria dos negócios internacionais, proposta pelos teóricos da Universidade de Uppsala, não representa uma exceção. Embora seus conceitos tenham evoluído, passando a envolver a dinâmica das networks, existem restrições à sua aplicação em alguns casos. Suas limitações tornam-se mais salientes quando seus pressupostos são confrontados com a trajetória empreendida por organizações que apresentam rápido desenvolvimento de atividades internacionais, com alto grau de envolvimento externo e abrangendo mercados conceituados como distantes geográfica e psicologicamente do país de origem.

Entretanto, esta corrente teórica tem sido uma das mais utilizadas nos estudos sobre a

internacionalização de empresas, estando entre as que têm maior capacidade explanatória para o fenômeno da internacionalização das organizações. Um dos grandes méritos da teoria da Universidade de Uppsala está assentado no fato de que grande parte das organizações percorre o caminho descrito por esta teoria, com envolvimento incremental tanto em termos do tipo de relação quanto com a complexidade do mercado atingido.

As empresas conceituadas por alguns autores como “nascidas globais” são empreendimentos que encontram condições para se beneficiarem dos enormes avanços nos sistemas de transporte e de telecomunicações, assim como lançam mão de experiências anteriores de seus gestores. São, portanto, empreendimentos que estabelecem envolvimento incremental com o mercado externo, porém, com um encurtamento do período de pré-exportação, permanecendo menos tempo em cada etapa, passando de forma mais rápida às fases subsequentes ou tendo a capacidade de assumir níveis mais elevados de comprometimento, sem a necessidade de seguir uma sequência incremental e lógica durante sua trajetória.

Com a apresentação das teorias de internacionalização e dos modos de entrada disponíveis, é importante que as empresas utilizem as informações existentes e as ferramentas à sua disposição na tentativa de minimizar as chances de erro ou fracasso em suas operações. Para isto, alguns autores sugerem: utilização de fontes de benchmarking adequadas à realidade da empresa; análise criteriosa das barreiras a serem suplantadas; busca de maior flexibilidade organizacional; gestão e geração de novas competências; estabelecimento de cultura organizacional favorável e comprometimento da gerência com os negócios internacionais; avaliação da cadeia de valor; busca de posicionamento estratégico correto; contar com o apoio governamental; e, formação de parcerias ou redes de cooperação com agen-

tes que tenham realmente interesse no sucesso dos empreendimentos.

Sabe-se da importância das relações com o mercado externo, tanto para o país quanto para as regiões e para as empresas pesquisadas, portanto, espera-se que este estudo tenha corroborado para maior entendimento do tema estratégias de internacionalização de pequenos e médios empreendimentos. Sendo um dos pioneiros na região ao qual está vinculado, este trabalho abre espaço e serve de subsídio para que outros sejam realizados sobre o assunto, com foco e contextos diferentes, restando, ainda, muitas oportunidades para serem exploradas.

REFERÊNCIAS

ARIÑO, Africa. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, vol. 34, n. 1, p. 66-79, jan. 2003.

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

BILKEY, Warren J.; TESAR, George. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n. 1, p. 93-98, Spring, 1977.

BJÖRKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, vol. 30, n. 1, p. 6-25, Spring, 2000.

_____. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 11 jul. 2007.

_____. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior** – Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>> Acesso em: 11 ago. 2007.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 6. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.

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

_____. Differences among exporting firms based on their degree of Internationalization. **Journal of Business Research**, vol. 12, n. 3, p.195-208, 1984.

- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International marketing**. 4. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- DALLENBACH, Urs S.; DAVENPORT, Sally J. Establishing trust during the formation of technology alliances. **Journal of Technology Transfer**, vol. 29, n. 2, p. 187-202, apr. 2004.
- DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? **Strategic Management Journal**, vol. 17, p. 55-83, Special Issue, 1996.
- DUNNING, John H. Toward the eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, vol. 11, n. 1, p. 9-29, Spring 1980.
- _____. **Multinational Enterprise and the Global Economy**. Workingham: Addison-Wesley Publishers, 1993.
- _____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, vol. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- GANITSKY, Joseph. Strategies for innate and adaptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, vol. 6, n. 5, p. 50-65, 1989.
- GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. **Journal of International Marketing**, vol. 9, n. 2, p. 51-71, 2001.
- GRINGS, Ricardo; RHODEN, Maria I. S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília-DF, 2005.
- HAMEL, Gary. Competition for competence in inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, vol. 12, n. 4, p. 83-103, 1991.
- HILAL Adriana; HEMAIS Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.
- HILL, Charles W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, vol. 15, n. 3, p. 500-513, jul. 1990.
- HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- HOLM, Desiree B.; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, n. 5, p. 1033-1053, Special Issue, 1996.
- HONÓRIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília-DF, 2005.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, n. 1, p. 23-32, Spring, 1977.
- _____. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- _____. Business relationships commitment and learning in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, vol. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, vol.12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamer. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: **Proceedings of the Third Symposium of the Consortium for International Marketing Research**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.
- KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. **Journal of International Business Studies**, vol. 24, n. 4, p. 637-658, Fourth Quarter 1992.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, n. 3, p. 517-551, Third Quarter, 1996.
- LOPES, Fernando D.; VIEIRA, Marcelo M. Formação de joint ventures internacionais – o caso Puig-Memphis. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília-DF, 2005.

- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.
- LUNARDI, Angelo Luiz. **Condições internacionais de compra e venda: incoterms 2000.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- MAIA, Jaime de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- McDOUGALL, Patricia P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, vol. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.
- MINERVINI, Nicola. O **exportador** – como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.
- MOEN, Oystein; SERVAIS, Per. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, vol. 10, n. 3. p. 49-72, 2002.
- OVIATT, Benjamin M.; McDOUGALL, Patricia P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, vol. 37, n. 2. p. 85-99, Special Issue, 1997.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, Ângela da. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ROCHA, Ângela da [et al.]. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração **ENANPAD**, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília-DF, 2005.
- SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 19 out. 2007.
- SOLBERG, Carl A.; DURRIEU, François. Access to networks and commitment to internationalization as precursors to marketing strategies in international markets. **Management International Review**, vol. 46, n. 1, p. 57-83, 2006.
- TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Economia & Gestão**, vol. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.
- THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, vol. 7, n. 1, p. 37-51, jan./mar. 1986.
- WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. **American Economic Review**, vol. 63, n. 2, p. 316-325, 1973.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas.** São Paulo: Makron Books, 1997.