



Coletânea Sociedade e Fronteiras

Vol. 1

FRONTEIRAS E INTERDISCIPLINARIDADE: limites e desafios

Francilene dos Santos Rodrigues
Maria Luiza Fernandes
Organizadoras





INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTRATÉGIAS DE ENTRADA E OPERACIONALIZAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Luciana Mara Gonçalves Araújo¹; Elói Martins Senhoras²

O presente artigo busca identificar o conceito de internacionalização a partir da abordagem de diversos autores com o objetivo de coordenar os principais aspectos teóricos a respeito do fenômeno da internacionalização de empresas que vão desde suas fases incrementais e estratégias de entrada e a operacionalização em mercados internacionais até os elementos que demonstram as hipóteses motivacionais e desafiadoras sobre o tema.

A primeira abordagem trata as etapas da internacionalização – *inicial, intermediária e final* – tendo em vista a importância do estudo das fases desse processo como forma de entender o fenômeno da internacionalização como um processo que não precisa ser necessariamente gradual. Serão demonstradas através de fases incrementais as motivações que impulsionam as empresas a buscarem mercados além do doméstico.

A segunda abordagem evidencia as estratégias de entrada e operacionalização em mercados internacionais, primeiramente através da internacionalização primária e posteriormente a secundária. Nesse ínterim, é dada ênfase às principais abordagens teóricas acerca dos modelos de entrada utilizando ferramentas como exportação e cooperação e em seguida são detalhadas cada fase da internacionalização de empresas.

Por fim, o artigo descreve e analisa a importância da expansão internacional das atividades empresariais, a fim de permanecerem competitivas e continuarem atuando no mercado e as particularidades de cada metodologia adotada para expandir seus negócios além da fronteira nacional e o que as motivou a escolherem este ou aquele método destacando tanto as vantagens como as desvantagens dessas escolhas.

Internacionalização de Empresas

O avanço do capitalismo e as mudanças na economia mundial tornam-se fundamentais para compreensão da nova ordem mundial, a globalização da economia. Inicia-se a busca por um mundo sem fronteiras, com destaque à competitividade entre empresas e países, cujo resultado é o aumento

¹ Contadora, professora substituta na Universidade Federal de Roraima, pós-graduada *lato sensu*, com especialização em Contabilidade Fiscal e Tributária, e, pós-graduada *stricto sensu*, no Mestrado em Sociedade e Fronteiras da Universidade Federal de Roraima. Email para contato: profes.luciana@hotmail.com

² Professor da Universidade Federal de Roraima em cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*. Economista e cientista político, especialista, mestre, doutor e pós-doutor em Ciências Jurídicas. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com

nas oportunidades mercadológicas e em novas práticas de gestão tanto no âmbito público como no privado.

Nos últimos anos o liberalismo econômico alterou o cenário macroeconômico das nações e impactou de maneira inegável na forma de atuação das empresas tanto no mercado interno quanto no externo. A força desse fenômeno, notadamente com mais frequência a partir da década de 1980, auxiliou muitas empresas a ampliarem seus negócios para além de suas fronteiras domésticas, cujos reflexos na sociedade empresarial mundial são perceptíveis na disputa entre empresas pelo espaço econômico no mercado global.

As mudanças no cenário mundial proporcionadas pelo liberalismo econômico desarranjam a maneira como o capital se manifesta e a dinâmica da acumulação desse capital. Contudo não alteram a forma de produção capitalista em sua essência. Em vista disso ampliam-se as necessidades das relações comerciais entre países e a adaptação de suas economias em escalas compatíveis com o desenvolvimento internacional.

Nos anos 1990 houve uma intensificação e aprofundamento de mudanças na dinâmica do capitalismo internacional, o que pôde ser verificado com a internacionalização e crescente integração dos mercados, multiplicidade de produtos e serviços, mudança nas formas de concorrência, alianças estratégicas entre empresas e uma tendência à internacionalização das empresas, elementos que configuram a chamada Globalização Econômica (DELUIZ, 1998).

Segundo Yip (1989) muitas forças estão conduzindo as empresas ao redor do mundo para a globalização, expandindo sua participação de mercado. Em consequência ao fenômeno da globalização de mercado, surge a internacionalização como a grande responsável pela crescente interdependência entre os países proporcionado pelo aumento do comércio internacional, a expansão de investimentos e a homogeneidade do consumo.

De acordo com Alves e Lima (2009), a globalização abrange, no cenário econômico, a expansão do movimento internacional de capitais e acaba ultrapassando as fronteiras econômicas, políticas, sociais e culturais. Além disso, proporciona maior integração dos sistemas financeiros globais, ampliação da concorrência nos mercados internacionais e aceleração da internacionalização de produtos e serviços. Com este fenômeno novos conceitos estão surgindo e com eles a reestruturação de empresas com o intuito de integração internacional. É neste novo cenário que surge o processo de internacionalização.

Segundo Souza (1997), embora não seja encarada como uma solução universal para todos os desafios que as empresas enfrentam, a internacionalização tem se tornado uma condição necessária não só para o reforço da sua posição competitiva, mas também da sua própria sobrevivência (LORGA, 2003).

Para Kraus (2000) a internacionalização é o processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado. Esse envolvimento a que o autor se refere influencia o risco do negócio, ou seja, quanto menor o envolvimento, a menos risco a empresa estará exposta, contudo as margens e perspectivas de crescimento também se mostrarão inferiores.

Nas últimas décadas, as mudanças e transformações ocorridas em nível mundial impactaram profundamente o ambiente econômico internacional. Motivada por essas mudanças, torna-se possível definir três grandes eixos de transformações: de natureza socioeconômica, político-regulamentar e tecnológica, a partir do qual a empresa deverá determinar a sua dinâmica de desenvolvimento (LEMAIRE, 1999).

Do ponto de vista das transformações socioeconômicas, a internacionalização consiste em um processo de contínuo aprendizado através do qual um país busca manter suas atividades voltadas pela adoção de práticas organizacionais mais eficientes e fomentar continuamente a inovação baseada em valores fundamentos na sustentabilidade – do meio ambiente, do relacionamento com a sociedade, como também do próprio negócio.

Do ponto de vista político-regulamentar, segundo estudo da UNCTAD³ (2005) o que restringe a capacidade das empresas de se internacionalizar não é tanto o conjunto de oportunidades disponíveis, mas as políticas herdadas pelos países em desenvolvimento. Existem limites quantitativos e qualitativos e falta de seguro para os investimentos externos, além de controles cambiais, pouca informação sobre oportunidades de investimento no exterior e a falta de acesso a financiamento.

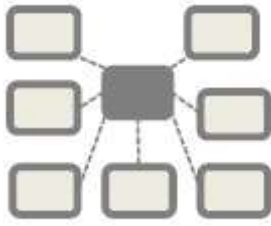
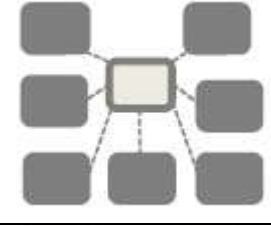
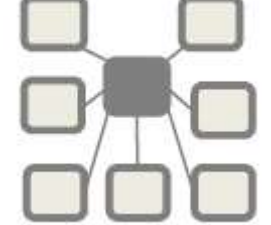
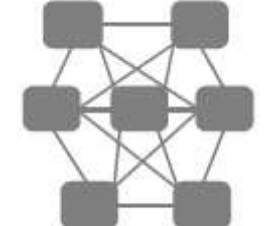
Do ponto de vista tecnológico, caso o resultado imediato da internacionalização seja a conquista da maior fatia do mercado, então representa também uma nova plataforma para o aumento de sua competitividade via absorção de tecnologias e aperfeiçoamento dos processos de inovação, uma vez que o aumento constante da produtividade tem na inovação e na tecnologia suporte fundamental.

Classificação das empresas segundo seus processos de internacionalização

Diante dos estudos realizados sobre negócios internacionais, com destaque para as empresas participantes desse processo, uma questão relevante merece destaque: a configuração organizacional adotada por essas empresas.

³ A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) foi estabelecida em 1964, em Genebra, Suíça, atendendo às reclamações dos países subdesenvolvidos, que entendiam que as negociações realizadas no GATT não abordavam os produtos por eles exportados, os produtos primários. A UNCTAD é Órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), mas suas decisões não são obrigatórias. Ela tem sido utilizada pelos países subdesenvolvidos como um grupo de pressão.

Quadro 1 - Classificação das Empresas Segundo seus Processos de Internacionalização

Tipos	Características	Mentalidade	Controle	Organograma
<i>Internacional</i>	Federação coordenada. Muitos ativos chave, recursos, decisões descentralizadas e responsabilidades, mas controladas a partir da matriz.	A direção olha as operações internacionais como um apêndice das operações domésticas da corporação.	Controle Administrativo, planejamento e controles formais permitem um grande controle da filial.	
<i>Multinacional</i>	Federação descentralizada. Muitos ativos chave, recursos, responsabilidades e decisões descentralizadas.	A direção olha as operações internacionais como um portfólio de negócios independentes.	Controle pessoal, informal entre a matriz e filial, controles financeiros simples.	
<i>Global</i>	A matriz é um "Hubb" (Ponto concentração). A maioria dos ativos chave, recursos, decisões e responsabilidades estão centralizadas.	A direção olha as operações internacionais como um canal de venda em um mercado global unificado	Controle operacional. Forte controle central das decisões dos recursos e da informação.	
<i>Transnacional</i>	Recursos e capacidades distribuídos e especializados.	Processo complexo de coordenação e cooperação, em um ambiente de tomada de decisões compartilhadas.	Grande fluxo de componentes, produtos, recursos, pessoas e informação entre unidades independentes.	

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1998).

A classificação das empresas quanto à sua abrangência internacional, multinacional, global e transnacional depende de sua área de atuação. Para as empresas estabelecidas em bases nacionais, embora atuem comercialmente em âmbito internacional, não podem ser consideradas multinacionais tampouco transnacionais. Neste caso a caracterização implica necessariamente no estabelecimento das bases de operações em outros países.

Em atenção ao avançado processo de internacionalização, alguns autores classificam as empresas em diferentes tipos. Craig e Grant (1999) distinguem empresas multinacionais e transnacionais; para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) as empresas passam de multidomésticas, globais e depois transnacionais. Dalt (2002) classifica as empresas em domésticas, internacionais, multinacionais e globais e Bartlett e Ghoshal (1998) categorizam as empresas através de modelos organizacionais que se iniciam com a empresa internacional, passam por multinacional e global para evoluir ao estágio de transnacional.

Etapas da internacionalização

A internacionalização de empresas pode ser definida de forma ampla e abrangente como um processo crescente e contínuo que envolve operações de uma determinada empresa com outros países. Refere-se às trocas econômicas, políticas e culturais entre nações e às relações resultantes dessas trocas, que podem ser pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou concorrência. É determinante a forma como essas empresas traçam suas estratégias e ações para conquistarem novos mercados fora de seus mercados domésticos.

A internacionalização de empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (REZENDE, 2002).

A internacionalização pode ocorrer de forma gradual ou não. Com a entrada gradual no mercado internacional, a empresa vai conquistando conhecimento necessário para avançar ao passo seguinte, envolvendo, com isso, maiores recursos. É importante esclarecer que o desenvolvimento gradual de mercado não significa dizer que a empresa necessite passar por todas as etapas. É possível pular etapas, ou mesmo trocar a ordem (ROSA, 2006).

Quadro 2 – Etapas da Internacionalização

<i>Fase inicial</i>	Em sua fase inicial a internacionalização pode acontecer sem que para isso passe por todas as fases gradativamente. É possível pular etapas ou até mesmo mudar a ordem de execução sem comprometer a eficiência do resultado. Nesse primeiro estágio, as empresas encontram em seus países de origem acirradas concorrências e em função disso buscam compreender como funciona o mercado externo, foco de seus futuros investimentos.
<i>Fase intermediária</i>	A fase intermediária é marcada por um conhecimento mais aprofundado sobre o mercado externo. Nesta fase incrementam-se os investimentos em instalações de unidades produtivas e busca-se um entendimento da superação das barreiras culturais, práticas de gestão, legislação e incertezas em relação ao mercado. Assim, a empresa internacionalizada consegue se estabelecer gradativamente no mercado externo ao mesmo tempo em que aumenta seus investimentos e avança para o estágio seguinte.
<i>Fase avançada</i>	Na fase avançada, o processo de internacionalização torna-se mais sólido. É neste estágio que se percebe a necessidade em decidir pela instalação de unidades produtivas e provisionar futuras operações internacionais da empresa. Nesta fase a empresa já é detentora de um conhecimento aprofundado e suficiente sobre mercado alvo, além de ter assimilado o conhecimento tecnológico do negócio fundamental para sua manutenção, ampliação e continuidade.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em ROSA(2006).

Nesta perspectiva, a internacionalização acontece de forma gradativa em pequenos passos, determinada por *fases incrementais* que definem um crescente conhecimento sobre o mercado a ser atingido. Na *fase inicial*, em função da concorrência no mercado doméstico, as empresas buscam o mercado externo para seus investimentos. Na *fase intermediária*, as empresas se estabelecem

gradativamente no mercado externo ao mesmo tempo em que aumenta seus investimentos e avança para o estágio seguinte. Na *fase avançada*, a empresa detém um conhecimento aprofundado e suficiente sobre mercado alvo, além de ter assimilado o conhecimento tecnológico do negócio.

Segundo Hexsel e Paiva (2005), a etapa inicial do processo de internacionalização destaca-se por ser um grande desafio para as empresas. É nessa etapa que as empresas se deparam com a competitividade em seu país de origem, motivadas pela defasagem tecnológica, de escala e pouco conhecimento sobre o mercado externo e buscam um melhor entendimento das questões culturais do mercado no qual desejam alcançar.

A etapa intermediária do processo de entrada em mercados internacionais é a fase de investimentos na produção fora de seu país de origem ou instalação de unidades de distribuição. Nesta etapa busca-se a superação das barreiras culturais, práticas de gestão, legislação, assim como a captação de fornecedores estrangeiros. A empresa passa a ter um conhecimento mais aprofundado do mercado e com isso reduz as incertezas do mercado.

Na etapa avançada, a empresa já possui conhecimento aprofundado sobre o mercado que atua, como também de seus fornecedores e tecnologia utilizada. É nesta etapa que a empresa atinge um grau elevado de transnacionalização de suas atividades e atinge o momento ideal para implantação de novas unidades produtivas. As decisões são direcionadas por escolhas estratégicas baseadas em escala, mercados e custos (BARRETO, 2002; KUTSCHKER; BÄURLE, 1997).

As estratégias de entradas e operacionalização em mercados internacionais

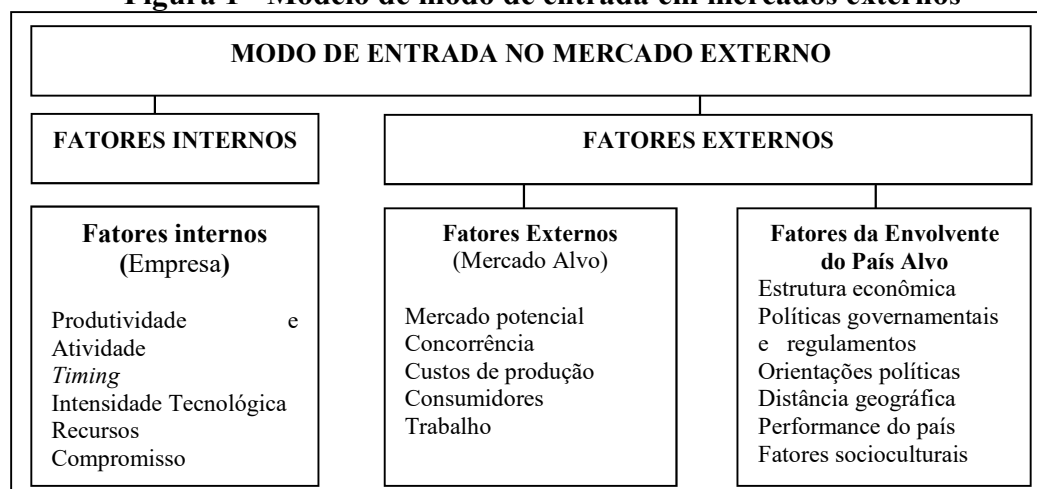
A partir da metade do século XX, a internacionalização surge como uma das principais estratégias adotadas pelas empresas para alavancar seu crescimento. Neste ritmo, a internacionalização passa a fazer parte das preocupações das empresas e estabelece uma nova tendência para a liberalização da economia e dos mercados, cada vez mais amplos e integrados. A internacionalização deixa de ser apenas uma questão de conquista de novos mercados e passa a ser um desafio para a integração das funções organizacionais.

Apesar das incertezas, riscos e complexidades a que as empresas estão expostas, a incursão em novos mercados pode contribuir para seu crescimento, conquista de novos clientes e economia de escala e fôlego competitivo, tornando-as mais competitivas e com isso reduzindo seus riscos e aumentando a lucratividade. Nesse contexto evolutivo é determinante para a empresa identificar novas oportunidades de negócios e que reúna competências únicas que a diferencie no mercado.

Durante seu processo de internacionalização a empresa sofre influências de fatores internos (empresa) e externos (mercado alvo), de forma que, para a empresa obter êxito em sua incursão no

mercado externo e alcance um nível de compreensão mais clara de todo processo, o planejamento desta etapa é fundamental.

Figura 1 - Modelo de modo de entrada em mercados externos



Fonte: Elaboração própria. Baseada em SHAMA (2000).

Segundo Douglas e Craig (1995), acompanhados por Root (1994), são identificados dois tipos de fatores que determinam o modo de entrada das empresas no mercado internacional, os externos e os internos. No aspecto externo, destacam-se as características do país (dimensão, crescimento do mercado, ambiente político, econômico e infraestruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais, além das características do produto.

Incluem-se neste contexto as variáveis localizadas nos arredores do país destino e que limitam a decisão pelo modo de entrada por meio do compromisso e flexibilidade como risco país, distância cultural, condições competitivas, condições de procura, potencial de mercado, nível de desenvolvimento econômico e nível de entrada de investimento estrangeiro, além das variáveis do país emissor de Investimento Direto Externo como tamanho econômico, salários, juros, exportações e distância geográfica.

Os fatores internos são originados na empresa e se referem às características, recursos, objetivos e estratégias utilizados pela empresa fundamentais no momento de seleção do mercado-alvo. Destacam-se, nesse sentido, a visão e mentalidade internacional dos gestores, a dinâmica empresarial e a gestão da mudança. Existe uma relação de dependência entre fatores internos e externos, pois de acordo com os fatores internos a empresa determinará seus fatores externos que envolvem tanto o mercado alvo como o país alvo.

Ao decidir pela busca de mercados internacionais surge a necessidade em definir a forma como essa inserção deve acontecer. A modalidade de penetração em mercados além do doméstico pode assumir as mais variadas formas diante das variadas atividades a que os negócios internacionais estão expostos.

Quadro 3 - Modalidades de entrada no mercado externo

<i>Internacionalização</i> <i>1ª</i>	Exportação	Indireta (via agentes) Cooperativa ou partilhada (envolve acordos de cooperação entre empresas) Direta (com canais de distribuição próprios)
<i>Internacionalização</i> <i>2ª</i>	Contratual	Licenciamento Franchising Subcontratação Alianças (consórcios, etc)
	Investimento Direto	<i>Joint-ventures</i> Aquisições Investimento de raiz

Fonte: TEIXEIRA; DIZ (2005).

Duas modalidades de entrada de empresas em mercados externos podem ser identificadas nesse processo de expansão internacional. Trata-se da internacionalização primária, ou de baixa complexidade determinada pelos fluxos de exportação - comercialização de mercadorias, serviços, marcas e patentes e a internacionalização secundária, ou de alta complexidade por meio de Investimento Direto estrangeiro - instalação de operações nos mercados externos, inclusive subsidiárias.

Internacionalização primária

Trata-se de uma modalidade de internacionalização de baixo risco, haja vista a ausência de comprometimento de investimentos em ativos em outros países. De modo geral, sua viabilidade está no fato de poder *testar* a aceitabilidade de produtos e serviços nos mercados escolhidos. No entanto, na determinação da escolha da forma como entrar no mercado externo, deve-se considerar também os objetivos traçados pela empresa, como também seguir uma estratégia voltada ao mercado que se deseja atingir.

Exportação

A exportação é uma categoria mais superficial, onde os riscos são menores e a exigência em investimentos é reduzida. Nesse sentido exportação é o modo mais simples de internacionalização. Em termos estratégicos, é coerente que as empresas não enxerguem o mercado externo apenas como o meio para escoar produtos. É necessário que as organizações controlem as redes comerciais e, com isso, assegurem sua continuidade na operação.

Para Garcia (1997), as exportações não devem ser tratadas apenas como casualidades e recebendo atenção apenas quando houver demanda ou quando o mercado interno não se mostrar

promissor. Segundo o autor, esse pensamento é considerado atrasado, uma vez que o mercado externo é um grande propulsor quanto ao aperfeiçoamento administrativo, melhora a qualidade e adequação dos produtos e contribui para a diluição de riscos.

Na exportação, torna-se fundamental identificar, primeiramente, seus formatos. Assim, tanto Kotabe (2000), quanto Rosenbloom (2002) dividem a exportação em três tipos básicos: indireta, cooperativa e exportação direta. No modo direto, a empresa comercializa seus produtos sem intermediários, enquanto no modo indireto é indispensável a figura desse intermediário e o terceiro modo envolve acordos de cooperação entre as empresas.

A decisão pela forma que a empresa irá operacionalizar os negócios internacionais vai depender de seus objetivos e recursos e das particularidades dos ambientes em que vai atuar. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), a escolha da estratégia de internacionalização está associada a uma série de critérios internos e externos, como estrutura local, regulamentações governamentais, risco-país e ambiente competitivo.

Exportação indireta

Kotler e Armstrong (1998), afirmam que as empresas geralmente costumam iniciar o processo de internacionalização pelas exportações indiretas, valendo-se de intermediários internacionais independentes para exportar seus produtos. Além disso, explicam que a exportação indireta necessita menos investimentos ao mesmo tempo em que oferece menos riscos.

Nesse tipo de modalidade de exportação toda a operação é feita através de um agente de exportação que se encontra situado no mesmo país que a empresa que compra os produtos para revendê-los no exterior. É esse agente o responsável por procurar possíveis compradores estrangeiros, prospectar vendas, negociar e, em contra partida, receber uma comissão sobre essa exportação.

Na exportação indireta, o contato da empresa exportadora com o mercado externo acontece de forma mais rápida, assumindo riscos menores e custos reduzidos se comparados com a exportação direta. Apesar desse tipo de operação não requerer investimentos que caracterizem elevados riscos, a empresa se torna dependente do intermediário e no caso de pouca habilidade e experiência no mercado pode comprometer o desenvolvimento da empresa exportadora.

Cooperativa

Assemelha-se à exportação indireta por se valer de intermediários, sediados no país de destino e contar com custos e investimentos relativamente menores. Ocorre quando a empresa

exportadora utiliza de uma rede de canais de distribuição de outras empresas locais (*trading companies*) para vender seus produtos no mercado externo. É vista como uma estratégia inovadora na distribuição de mercadorias para o exterior.

Para Keegan e Green (1999), o sucesso dessa forma de exportação, baseada na cooperação de empresas com o mesmo apelo comercial, merece atenção, pois exige que as linhas de produtos se complementem com os produtos da empresa participante da rede de distribuição e que contenham o mesmo objetivo em relação ao público alvo. Neste modelo, o controle sobre os produtos torna-se fundamental.

A cooperativa caracteriza-se como uma inovação na distribuição internacional. Para a empresa exportadora ter sucesso é necessário que as linhas de produtos distribuídos se complementem e que tenham apelo para o mesmo tipo de consumidor. Os custos e os investimentos são relativamente menores e a empresa dispõe de mais controle sobre seus produtos do que se utilizasse a exportação direta ou indireta (KEEGAN; GREEN, 1999).

Na exportação cooperativa, as empresas exportadoras usam redes de distribuição de outras empresas como intermediárias no processo de comercialização com o exterior. Essa prática não exige grandes investimentos e a empresa ainda mantém controle sobre as vendas. Empresas trabalhando em conjunto podem produzir mais e obter vantagens competitivas, além de dividir os custos da operação.

Exportação direta

A exportação direta é o processo pelo qual uma empresa vende bens, mercadorias ou serviços para o exterior em uma relação onde não há intermediários entre o exportador e importador. Neta modalidade, a empresa produtora coloca seus produtos diretamente no país destino e assume os riscos da operação, assim como seu controle sobre as exportações, além de considerar os altos custos e riscos envolvidos (DABBAH, 1998).

De forma geral, observa-se que se trata de um processo que a empresa realiza ao exportar, isto é, vender produtos para outros países em uma relação que não existem intermediários. A empresa ao decidir exportar toma a decisão tendo como base os benefícios da operação. Portanto, exportação direta é “a operação de exportação em que o próprio fabricante/produtor fatura seu produto em nome do importador, no exterior” (GARCIA, 1997).

Ao optar por esta forma de exportação, a empresa deve considerar como referência as vantagens e não descartar as desvantagens que o modelo proporciona. Logo, esse tipo de estratégia determina que a empresa deva ter um conhecimento aprofundado sobre todo o processo de

exportação, que compreende desde as negociações com o cliente até o despacho da mercadoria, permeando os processos burocráticos como contratação de câmbio e logística.

Assim, a empresa que se considerar segura, confortável e preparada para cuidar de todos os detalhes da operação de exportação, desde as negociações com o cliente até sua comercialização e despacho – fato que exige uma atenção administrativa especializada e dedicação de recursos humanos e de tempo – pode eleger a exportação direta sua via de entrada no mercado internacional.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens na internacionalização primária

	Característica	Vantagens	Desvantagens
Exportação Indireta	Exportação por meio de intermediários independentes.	Desnecessário criar departamento de exportação, equipe de vendas ou ter contatos no mercado externo. Requer menos investimentos e oferece baixo risco.	Baixo comprometimento leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo.
Cooperativa	As empresas exportadoras usam redes de distribuição de outras empresas como intermediárias no processo de exportação	Redução dos riscos da exportação, maior poder de negociação, maior interesse dos importadores, aquisição de máquinas e tecnologia, acúmulo de conhecimento nas áreas de Comércio Exterior e <i>Marketing</i> e maior especialização das empresas	Níveis de capacitação mais ou menos uniformes, implementação indiscriminada de procedimentos administrativos causando problemas de desempenho para a gestão.
Exportação Direta	Produtos confeccionados em seu país de origem e exportados pelo próprio fabricante.	Controle da comercialização e comunicação direta com os consumidores, informações precisas sobre o mercado e definição clara do composto de marketing.	Investimento e risco maiores. Requer investimento em marketing nos países alvo.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Keller; Kotler (2006); Kotler (2000); Keegan; Green (2006); Certo; Peter (2005), Kotabe; Helsen (2000).

Segundo Kotler (2000), a partir do momento em que uma empresa decide entrar em um determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. Quando a escolha tem por base a exportação, seja ela indireta, cooperativa ou direta, deve-se analisar, a partir desses modos de inserção, o mais favorável, considerando que cada um deles apresenta diferentes vantagens e desvantagens e, acima de tudo, devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

A escolha do modo de entrada de uma empresa no mercado internacional deve estar alinhada à sua competência, flexibilidade e recursos disponíveis para essa finalidade. Dessa forma, a escolha da estratégia a ser incorporada estará condicionada ao ramo de atuação da empresa, da disponibilidade dos recursos, de seu posicionamento competitivo, das barreiras impostas pelo mercado, da manutenção, fortalecimento e busca por novos mercados, como também pela busca constante pela experiência estratégica, operacional e tecnológica.

Internacionalização secundária

Acordos contratuais

O modo contratual apresenta uma discrepância em relação à exportação. Nesta última os produtos são produzidos no mercado doméstico e colocados, com ou sem intermediários, no mercado destino. No modo contratual, a empresa coloca no mercado externo, além de seus produtos, seus espólios e *know how*. Os contratos existentes são determinados por um número considerável de variáveis que deliberam o nível de interações entre os outorgantes.

Os acordos contratuais caracterizam níveis médios de comprometimento. De acordo com Cateora (1999), esses acordos se caracterizam por serem associações entre empresas de diferentes países para o alcance de um objetivo comum, geralmente envolvendo transferência de tecnologia, processos, marcas ou recursos humanos. Ainda de acordo com autor, existem quatro tipos de acordos contratuais: licenciamento, *franchising*, *joint ventures* e consórcios.

Licenciamento

O licenciamento é uma modalidade, cuja empresa licenciadora passa para outra empresa, a licenciada, o direito de produzir, montar ou utilizar, da maneira que lhe convier, a marca de um produto. A empresa concede o direito de uso mediante acordo de usar o processo de fabricação, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou outra forma de remuneração.

A estratégia de licenciamento deve assegurar vantagem competitiva constante; por exemplo, os acordos de licença podem criar oportunidades no mercado de exportação e abrir as portas a relacionamentos de fabricação que envolvam pouco risco. Além disso, podem acelerar a difusão de novos produtos ou tecnologias. (KEEGAN, GREEN, 2003, p.254).

Concedido o direito de uso da marca, patente, de produto, de matéria-prima e de processos de produção mediante o pagamento de *royalties* ou outra forma de remuneração, o licenciamento assume os riscos dos investimentos para produzir, comercializar e distribuir o produto. Dessa forma, é considerado o modelo que apresenta menores custos para iniciar o processo de internacionalização.

No entanto, existe uma dependência entre licenciador e licenciado que pode caracterizar-se como desvantagem na utilização de estratégias de licenciamento como forma de internacionalização. Paralelo a isto, existe um nível de incerteza quanto à qualidade do produto final, que poderá atingir

de forma negativa a imagem da empresa e provocar retornos inferiores a outras formas de entrada, além do perigo constante de o licenciado tornar-se um concorrente da empresa licenciadora.

No momento em que as empresas decidem conceder licenças, devem formalizar e assinar acordos que antecipem participação futura mais intensa no mercado e manter opções e caminhos abertos para outras formas de participação no negócio. Uma das possibilidades é a *joint venture* com o licenciado (KEEGAN; GREEN, 1999). Embora essa forma possibilite ao licenciador um menor grau de controle sobre o licenciado e seja menos lucrativa, os riscos e os problemas são menores do que no investimento direto (CATEORA, 1999).

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Permite ultrapassar o risco de expropriação.	Transmissão de conhecimentos.
Rentabilização do investimento em I&D.	Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da <i>royalty</i> .
Entrada rápida num elevado número de mercados.	Fraco controle sobre as operações do licenciado.
Penetração em mercados difíceis.	Pode ser difícil encontrar licenciados à altura.
Permita ultrapassar o problema dos custos de transporte.	O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações.
Contorna obstáculos aduaneiros.	Existe o perigo de o licenciador violar os direitos territoriais.
Não requer investimento.	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência.	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida.	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Viana e Hortinha (2005) e Simões (1997).

O licenciamento proporciona às empresas entrada no mercado externo sem necessidade de grandes investimentos. Além disso, conta com a redução de custos e problemas com a burocracia, peculiar ao comércio internacional. Somado a estas vantagens, ainda permite que o produto da licenciadora se torne conhecido em outros mercados, além de melhorar os níveis de retornos dos investimentos.

Ainda que apresente vantagens, há de se considerar que os retornos procedentes deste tipo de contrato sofrem constantes ameaças pela facilidade nas cópias e falsificações, uma vez que o mercado paralelo tem absorvido parte significativa da demanda. Curiosamente, inclusive, a própria evolução da tecnologia tem facilitado a intensificação desta clandestinidade (EINHORN, 1997 *apud* HITT *et al.*, 1999).

O licenciamento não permite, por parte da licenciadora, controle mais acirrado sobre a produção, *marketing* e distribuição dos produtos. Com isso, as empresas licenciadas tendem a aprender com a tecnologia da licenciadora e, em um futuro próximo, podem vir a lançar no mercado

produtos similares ou, até mesmo superiores. Outro ponto a considerar é que a marca fica vinculada à qualidade e ao serviço prestado ao consumidor pela outra empresa. Caso os níveis destes não sejam elevados, a reputação da marca também pode sofrer.

O licenciamento favorece a busca por novos mercados em função do aumento das vendas e da participação da empresa no exterior. O alinhamento das orientações estratégicas da empresa, a vontade da alta direção em consolidar essa participação de mercado e o planejamento e implementação de ações ordenadas para estruturar a empresa e atender às necessidades de mercado permitiram consolidar o processo de Internacionalização através do licenciamento.

Franchising

De acordo com Diniz (2002), franquia ou *franchising* é o contrato pelo qual uma das partes (franqueador) concede, por certo tempo, à outra (franqueado) o direito de usar a marca, transmitindo a tecnologia de comercializar e de desenvolver uma rede de lojas: serviços ou produtos que lhe pertence, com assistência técnica permanente, recebendo em troca, certa remuneração.

Essa remuneração é feita através da taxa de *royalties*⁴, que é uma contra partida financeira paga mensalmente pelo franqueado pelo uso contínuo da marca e pelo apoio permanente que o franqueado recebe. Esta taxa é prevista no contrato de franquia, seu valor é bastante variável, dependendo do modelo financeiro das franquias, balizado pela concorrência; quando cobrados, tendem a ser a principal fonte de receita da franqueadora à longo prazo (CHERTO, 2006).

Bernard (1993), por sua vez, conceitua o sistema de *franchising* da seguinte forma:

(..) oportunidade de negócio no qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo para vender, em determinada área, determinado serviço ou produto. Em troca recebe uma taxa inicial e/ou royalties além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

Em suma, o sistema de *franchising* é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, cuja essência está na parceria. Certamente essa sinergia é um dos motivos pelo qual o sistema tem atingido elevados índices de êxito, medidos por elevadas taxas de sucesso nos mais diversos ramos de atividades. Trata-se de uma maneira segura e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento.

⁴ *Royaltie* é uma compensação financeira cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, ou outros fins, ou pelo autor de uma obra, que permite o uso ou a comercialização do produto, durante determinado tempo, enquanto forem pagos os direitos para o proprietário.

O processo de internacionalização de *franchising*

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o processo de internacionalização de *franchising* pode ser entendido como um processo no qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado doméstico e passa a explorar mercados estrangeiros. No caso da *franchising*, a internacionalização assume aspectos mais complexos, uma vez que o processo de escolha de mercados também envolve a opção dos franqueados internacionais.

Nos Estados Unidos (EUA), a internacionalização de *franchising* tornou-se fundamental para o país desde a década de 1980. Já em 1990, mais de 70 mil unidades franqueadas estavam em operação em outros países. Segundo estimativas da *International Franchise Association* (IFA), entre 1985 e 1995, 40% das franquias estabelecidas por franqueadores dos EUA eram de unidades internacionais.

Na Europa, a internacionalização das *franchising's* se beneficiou da integração econômica e da homogeneização da regulamentação de propriedade industrial, com a posterior consolidação da União Europeia. Por sua vez, a França tornou-se o país com maior número de unidades franqueadas no mercado externo, seguida da Inglaterra, tendo como principais destinos os próprios países europeus, além dos Estados Unidos (DAHAB, 1996).

O Brasil já ocupa o terceiro lugar no *ranking* mundial desse tipo de negócios, perdendo apenas para os Estados Unidos e para o Japão. No Brasil, entre 2003 e 2013, houve um crescimento de 678 para 2.703 redes franquizadas com mais de 114 mil unidades espalhadas por todo o território nacional, com mais de 1.200.000 empregos diretos gerados no mesmo período e com crescimento anual superior ao PIB nacional (ABF, 2014).

Outrossim, tratando-se de franquias brasileiras internacionalizadas, atualmente são 278 marcas presentes no mercado internacional e aponta como principais destinos Portugal, Estados Unidos e Paraguai. Os setores com maior participação no exterior são as *franchising* de acessórios pessoais e calçados, seguido de escolas de idiomas. Apesar do crescimento da participação brasileira no exterior, o número representa aproximadamente 10% de um total de 2.703 marcas nacionais (ABF, 2013).

Embora o sistema de *franchising* brasileiro esteja em desenvolvimento contínuo, deve-se considerar que o processo de adesão ao sistema passa por várias etapas. A primeira delas inclui o estudo das vantagens e desvantagens do negócio. Nesse processo devem ser considerados inicialmente as características da empresa e o segmento de atuação.

Quadro 7 - Vantagens e Desvantagens do Contrato de Franquia

	Vantagens	Desvantagens
<i>Franqueador</i>	- Expansão acelerada a baixo custo - Desenvolvimento de uma rede - Consolidação territorial - Maior eficiência em cada unidade - Imagem corporativa - Administração descentralizada	- Administração participativa - Dono do conceito, mas não do ponto de venda - Maior esforço de liderança - Lucros menores por unidade (divisão de receita) - Eficiência permanentemente testada
<i>Franqueado</i>	- Associa-se a uma marca consolidada - Desenvolve um conceito de sucesso - Corre menos riscos - Tem acesso à profissionalização do negócio - Pertence a um todo coletivo - Obtém melhor relação investimento/retorno - Conta com a cobertura de uma corporação consolidada	- Menos grau de liberdade - Empreendimento ligado a um parceiro remoto - Necessidade de assimilar um conceito estabelecido do negócio - Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Elaboração própria. Baseada em ANDRADE (1998).

A partir desta avaliação, torna-se evidente o grau de importância que deve ser dado tanto para a análise estratégica, como para a econômico-financeira. Conhecendo as vantagens inerentes ao ramo da franquia e suas desvantagens, demonstra-se um equilíbrio nessa combinação permitindo a flexibilidade necessária para a atuação do franqueado e um razoável grau de controle do franqueador.

Por fim, o *franchising* é uma opção estratégica de entrada no mercado externo que representa expansão e criação de novos empreendimentos, uma vez que se mostra atraente tanto para empresas que desejam expandir seus negócios, quanto para empreendedores que desejam diminuir riscos de seus investimentos.

Joint Venture

Segundo Basso (2002), a *joint venture* é uma forma de cooperação entre sociedades empresariais distintas, denominada em outros países como *sociedade de sociedades*, cuja principal característica é ser um empreendimento comum com um período curto de duração. As empresas que se unem são independentes juridicamente e no processo da gênese da *joint venture* podem definir se criam uma nova empresa ou fazem uma associação.

Desta maneira, considera-se que no mundo competitivo dos negócios, consolidam-se tendências como *joint venture* para fazer frente à globalização e ao comércio internacional. Nesse sentido, empresas buscam aumentar sua capacidade competitiva no mercado, sua rentabilidade, de forma a se tornarem mais produtivas e eficientes que seus concorrentes.

Quadro 9 - Vantagens e desvantagens nas *joint ventures*

Vantagens	Desvantagens
- As empresas envolvidas partilham os riscos e custos dos projetos; -Oportunidade de diferentes empresas aprenderem umas com as outras. . Reduções de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias; . Menores necessidades de financiamento; . Acesso a novas formas de organização e métodos de gestão; . Penetração em novos mercados; . Aquisição de novas tecnologias; -Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. Financiamento). -Neutralizar a concorrência. -Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado. -As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto.	- Pode representar um maior risco de fracasso dos objetivos; - Requer bastante tempo para iniciar e gerir os projetos; - Processo de tomada de decisões fica menos flexível. -Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas. -Divergência sobre a aplicação dos lucros (Reinvestir X Distribuir mais dividendos). -Incapacidade de as empresas entrarem em acordo sobre estratégia -Abuso de poder por parte de uma das empresas. (Geralmente a de maior porte). -Como no caso do licenciamento, um sócio dinâmico em uma <i>joint-venture</i> pode vir a se tornar um forte concorrente. -Se a <i>Joint-venture</i> obtém êxito, o parceiro majoritário pode tentar forçar o parceiro minoritário para fora do negócio.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Kotler (1994, 2000), Noonam (1999) e Kotabe; Helsen (2000); Keegan (1980); Minervini (1997, 2005); Pelton (1997); Keegan; Green (1997); Jeannet; Hennessey (1998).

A partir das observações acerca das vantagens e desvantagens, infere-se desse contexto, que as *joint ventures* se apresentam como uma oportunidade de atuar de forma conjunta a fim de superar barreiras, sejam elas comerciais em um novo mercado ou como competitividade. Além disso, possibilitam inúmeras alternativas de atuação nas mais diferentes áreas, adaptando a parceria de acordo com as necessidades corporativas.

Investimento Externo Direto (IED)

A escolha da estratégia de entrada de uma empresa no mercado externo é uma das decisões mais críticas no início do processo de internacionalização. O modo de entrada é responsável por estabelecer as bases para uma futura rede de distribuição internacional e o nível de controle da empresa sobre seus produtos e serviços no mercado internacional. (STERN; EL-ANSARY, 1982).

Neste contexto, a escolha do modo de entrada no mercado internacional é de fundamental importância e deve ser conduzida de forma cautelosa pela empresa por tratar-se de uma decisão crítica do processo de internacionalização. O momento sugere maior cuidado no intuito de evitar possíveis imprevistos na entrada em um novo país, com realidade social, política, econômica e cultural diferente do país de origem.

Além da decisão pelo modo de entrada no mercado internacional, as empresas em processo de internacionalização devem estar preparadas para outra decisão importante: considerar os condicionantes da escolha como a localização e o modo de controle. Tão importante quanto a

primeira decisão, que versa sobre para que país a empresa irá se expandir, a segunda trata da identificação das variáveis internas e externas do país destino, como as estratégicas em caráter global.

A localização é o primeiro tipo de escolha e é motivada pela grandeza de recursos naturais e humanos, pelo *know-how* tecnológico disponíveis, pela infraestrutura, pelo mercado, pela estabilidade econômica e política. A identificação dessas vantagens que o país destino oferece, oportuniza a produção neste mercado em detrimento de outros.

Na decisão pela escolha do destino de sua expansão, a empresa deve orientar-se tomando como referência a diversidade e concentração de mercados. Através de diversificação a empresa pretende alcançar muitos mercados e obter um alto retorno financeiro com baixo custo em investimentos. Na concentração, a empresa atinge poucos mercados com alto custo em investimentos. Tudo isso converge para o objetivo central da empresa em obter participação significativa no mercado internacional.

Na decisão que considera o modo de controle, analisa-se outras escolhas a serem feitas como o nível de participação de sócios ou acionistas da organização e suas alianças estratégicas e outra escolha a ser analisada é a decisão de adquirir empreendimento que já exista de fato e de direito ou até mesmo, criar algo novo. Independentemente da decisão, o gestor deve analisar e estudar profundamente cada variável a fim de evitar desperdícios e garantir maior retorno para a organização (KHAUAJA, 2010).

Nesse segundo tipo de decisão não há como deixar de considerar a vantagem de propriedade ou capacidade própria como forma de controle. A própria empresa, neste momento, é responsável pelo desenvolvimento das estratégias que a posicione relativamente melhor no mercado externo, quando comparada com outras empresas locais ou globais.

A vantagem que se percebe neste modelo de controle, advém de Investimento de ordem estrutural (ativos intangíveis) e de ordem transnacional (capacidade de hierarquia). Neste caso, quando os ativos intangíveis são utilizados causam um estímulo nos investimentos voltados para a produção internacional, pois conseguem integrar o conhecimento implícito da organização, não permitindo que este seja transferido.

Em uma segunda abordagem relacionada ao controle que as empresas exercem sobre suas atividades, destaca-se a internalização da produção. A vantagem neste caso, refere-se à redução de riscos e incertezas, valoração de economia de escala⁵, além de mencionar que o custo de incorporação e organização da produção justificam esta como uma alternativa estratégica.

⁵ Economia de Escala é aquela que estrutura o processo produtivo de maneira a utilizar a capacidade máxima dos fatores de produção envolvidos no processo, com objetivo de reduzir os custos de produção e o incremento de bens e serviços à medida que se expande a quantidade produzida.

Neste contexto, quanto mais críticos forem os ativos intangíveis, maior será a possibilidade de encontrar um número relevante de empresas multinacionais. Partindo da mesma análise, países com desenvolvimento tecnológico apresentarão um número maior de empresas com investimentos produtivos no exterior. Em casos em que as empresas não apresentam vantagens proprietárias muito sofisticadas, não desfrutarão de incentivos para localizá-las em outros mercados diferentes do doméstico.

Segundo Mazon e Silva (2009), nesta modalidade de entrada no mercado internacional a empresa obtém ativos de uma empresa estrangeira em troca de pagamento de *royalties*. É uma operação que não necessita de grandes recursos como estratégia de entrada no mercado internacional. Além disso, não requer comprometimento nem acompanhamento, tampouco assistência ao ativo repassado.

A necessidade em manter o volume de crescimento contínuo no mercado motivou a internacionalização de grandes empresas. Após alcançarem a liderança no mercado doméstico e esgotarem as possibilidades de crescimento neste mercado, as empresas buscam a expansão em mercados além das fronteiras nacionais, inicialmente por meio das exportações e posteriormente Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Considerações finais

A competitividade e a permanência das empresas no mercado não dependem apenas da qualidade de seus produtos e serviços. Considera-se a formulação de estratégias para alcançar vantagem competitiva, dentro e fora de suas fronteiras nacionais, por meio de estudo envolvendo as melhores práticas de entrada no mercado externo, como também como operacionalizar em um mercado pouco conhecido e complexo.

Uma empresa quando decide expandir seus negócios para além de suas fronteiras domésticas, deve ter bem definidos seus motivos para internacionalizar. Conhecer bem os seus objetivos e estar consciente das implicações que este processo pode proporcionar (IVARSSON *et al.* 1998). Desse modo, buscar a internacionalização como forma de expandir seus negócios requer uma análise de seus condicionantes, as tipologias de modos de entrada e as variáveis determinantes à sua seleção.

Assim, justifica-se a discussão proposta inicialmente envolvendo o conceito sobre internacionalização e sua abrangência sob a ótica de diversos autores. Esse fenômeno é encarado como um processo que integra uma evolução gradual e contínua por meio da qual as organizações adquirem experiências e conhecimento, evoluindo em seu envolvimento e comprometimento com o mercado externo.

A internacionalização já não é mais uma questão de conquista de novos mercados e sim um desafio para as empresas. Dessa forma, torna-se fundamental compreender esse fenômeno e suas etapas devem ser partes integrantes das preocupações estratégicas das empresas, uma vez que são obrigadas a enfrentar novos desafios e fazer frente aos concorrentes estrangeiros e melhorar a competitividade em seus mercados internos.

Implícito à divisão em etapas – *inicial, intermediária e final* – está o pressuposto de que a internacionalização ocorre de maneira progressiva, fundamentada em conhecimentos que as organizações adquirem gradativamente na medida em que avançam na conquista de novos mercados. Respeitando suas limitações, as organizações iniciam esse contato primeiramente com os países que têm afinidades linguísticas, culturais e políticas.

Trata-se de um gradualismo pautado no conhecimento de mercados específicos, acumulados ao se atuar diretamente em determinado país e que podem ser transferidos para outros países. Dessa forma, a decisão de se internacionalizar e comprometer recursos em um mercado específico está associado ao acúmulo de conhecimento da organização adquiridos por meio da experiência a cada etapa do processo de internacionalização.

Após o entendimento de que cada etapa é importante para a consolidação das atividades em outro país, é o momento para a definição de estratégias que definirão o modelo de entrada. Neste momento, concerne à empresa optar por modelos mais adaptáveis à sua realidade. Cada modo tem consequências para a empresa em nível do controle sobre as operações, compromisso de recursos e disseminação de riscos (HILL, 1990).

A empresa ao envolver-se em atividades internacionais busca benefícios diferentes ou complementares àqueles já conquistados no mercado nacional e com isso está exposta a maiores riscos e desafios. Optar pela melhor estratégia varia de acordo com sua capacidade em se internacionalizar, respeitando os interesses e objetivos corporativos, que vai desde a forma mais simples como exportação até as mais complexas como a IED e contratual.

A internacionalização como consequência de uma estratégia sólida e bem definida poderá mostrar-se como promissora e construir uma vantagem competitiva para a empresa diante do mercado internacional. Consequentemente fica evidente que a internacionalização está interligada à concepção de cadeia de valor⁶, maximização do retorno e minimização dos custos de aquisição, produção e vendas.

Por fim, compreender a internacionalização como um processo que engloba alguns riscos e obstáculos requer um aprendizado com as experiências e uma reavaliação das dinâmicas empresarias constantemente. Pelo aprofundamento na leitura, percebe-se que esse processo não é

⁶ É o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, que tem início nas fontes de matéria-prima básica, passando pelos fornecedores, ciclos de produção e de venda, até a fase de distribuição final.

fácil e que os entraves são inúmeros e difíceis de ultrapassar. Uma gestão voltada para ambientes internacionais para além de entraves dependerá das adaptações voltadas aos diferentes países.

Referências Bibliográficas

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Evolução do Setor 2003 – 2013**. Disponível em: <www.portaldofranchising.com.br> Acesso em: 17/04/2014.

ALVES, C. L. B.; LIMA, C. C. S. “Dinâmica do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) no Brasil: evidências recentes de um fenômeno econômico consolidado”. **Anais do XIV Encontro Nacional de Economia Política**. São Paulo: SEP, 2009.

ANDRADE, J. P. **Contratos de franquia e leasing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BASSO, M. **Joint Ventures: Manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BERNARD, D. A. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

CATEORA, P. R. **International Marketing**. Boston: McGraw-Hill Press, 1999.

CHERTO, M. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo. Premier Máxima, 2006.

DABBAH, S. **A solução para a sua empresa: exportação**. São Paulo: Editora Érica Ltda, 1998.

DELUIZ, N. A “Globalização Econômica e os desafios à formação profissional”. **Boletim Técnico do SENAC**, vol. 22, n. 2, 1998.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

EINHORN, B. “China’s CD pirates find a hangout”. **Business Week**, December, 1997.

GARCIA, L. M. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 1997.

GOULART, L. “A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas”. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HEXSEL, A. E.; PAIVA, E. L. “Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas”. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 9, n. 4, 2005.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. “Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica”. **Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: ANPAD, 2001.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica- Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2010.

KRAUS, P. G. **Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Tese de doutorado. Florianópolis: UFSC, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LEMAIRE, J. P. **Estratégias de internacionalização: Desenvolvimento internacional da empresa**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Editora Verbo, 2003.

MAZON, F. S.; SILVA, W. V. "Internacionalização de pequenos e médios empreendimentos: benefícios para a gestão e geração de conhecimento". **Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo: FGV, 2009.

REZENDE, S. F. "Internationalization Processes: An Analytical Framework". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, n. 3, 2002.

TEIXEIRA, S.; DIZ, H. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Publisher Team, 2005.

ROSA, P. R. **Internacionalização da Empresa Marcopolo S.A.: Um estudo de caso**. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Distribuição: uma visão gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SHAMA, S.; BRANDÃO, D. A.; VARGAS, A. C.; COSTA, M. M.; PEDROZO, A. F. SIMÕES, V. C. **Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, em Comércio e Investimento Internacional**. Dissertação de mestrado. Lisboa: UTL, 1997.

SOUSA, F. F. "Portugal, 1997: A internacionalização em dez tópicos". **Revista Economia e Perspectiva**, vol. 1, n. 2, 1997.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. **Marketing Channels, Second Ed., Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

TEIXEIRA, S.; Diz, H. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Publisher Team, 2005.

UNCTAD. **Globalization of R&D and Developing Countries**: Proceedings of the expert meeting. Geneva: UNCTAD, 2005.

VIANA, C.; HORTINHA, J. **Marketing Internacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

YIP, G. S. "Global strategy: in a world of nations?" **Sloan Management Review**, n. 31, 1989.

