

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
ESTUDOS MÚLTIPLOS DE CASOS**

**INTERNATIONALIZATION STRATEGIES AND STRATEGIC ALLIANCES:  
MULTIPLE CASE STUDIES**

Caroline Bido Locatelli, Nathalia Berger Werlang e Fabiane Favretto

**RESUMO**

A internacionalização de empresas foi uma das soluções para ampliar e diversificar os mercados e riscos organizacionais. Com a globalização, houve a evolução comercial entre países e a abertura de novos mercados, a prática da internacionalização se tornou cada vez mais constante. Este trabalho buscou compreender processo de internacionalização de empresas a partir da utilização de estratégias e alianças estratégicas, compreender as motivações de internacionalização, verificar as estratégias de internacionalização e apontar a importância das alianças estratégicas e políticas públicas para o processo de internacionalização. A pesquisa é caracterizada pela abordagem qualitativa e descritiva. O estudo foi operacionalizado por um estudo de casos múltiplos e os dados foram coletados a partir de entrevistas em profundidade. As entrevistas foram realizadas com empresas da região oeste catarinense. E a análise foi realizada através de análise conteúdo. Os resultados mostram que o maior motivo para as empresas adentrar no mercado externo é a maximização dos lucros, e que a forma que as duas entram no mercado da mesma forma, venda direta. Por fim, salientaram a importância das alianças estratégicas e as políticas públicas, como os *networks* e os programas do governo.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Alianças Estratégicas, Políticas Públicas.

**ABSTRACT**

The internationalization of companies is one of the solutions to expand and diversify markets and organizational risks. With globalization, there was a commercial developments between countries and the opening of new markets, the practice of internationalization has become more and more constant. This study search to understand business internationalization process from the use of strategies and strategic alliances, understand the motivations of internationalization, check the internationalization strategies and point out the importance of strategic alliances and public policies for the internationalization process. The research is characterized by qualitative and descriptive approach. The study was operated by a multiple case study and data were collected from in-depth interviews. Interviews were conducted with companies in the western region of Santa Catarina. And analysis was performed by analysis content. The results show that the biggest reason for companies to enter the foreign market is the maximization of profits, and that the way that the two enter the market in the same way, direct selling. Finally, they emphasized the importance of strategic alliances and public policies, such as networks and government programs.

**Keywords:** internationalization, strategic alliances, public policy.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o constante aumento da competitividade no mercado interno as empresas precisam buscar novas alternativas para gerar lucro. A internacionalização de empresas é vista como uma das soluções para ampliar e diversificar os mercados e riscos organizacionais.

Historicamente observa-se que foi um processo utilizado inicialmente em países com uma maior capacidade financeira para fazer investimentos no mercado externo e também com uma maior capacidade tecnológica. Com a globalização, houve a evolução comercial entre países e a abertura de novos mercados, essa prática se tornou cada vez mais constante.

Para Freire (2001) a importância do estudo da internacionalização de empresas está intrinsecamente interligado com a globalização e a abertura de novos mercados, porque acaba impactando no ambiente competitivo das empresas e nos mercados nacionais. Todavia o mercado interno brasileiro esteve bastante despreparado para entrar no mercado internacional, assim a partir da década de 90, as empresas nacionais buscaram formas de melhorar a qualidade dos produtos, reduzindo os custos, buscando sempre atrair os clientes, conseqüentemente aumentando a lucratividade.

Para os autores Dib e Carneiro (2006), no momento da decisão de internacionalização de uma empresa os primeiros fatores que procura-se visualizar são para onde será realizada a exportação e como realizará esse processo. Isso ocorre muitas vezes devido à falta de conhecimento e incertezas do gestor em relação ao mercado externo.

Entretanto, como alguns dos benefícios da internacionalização, o crescimento da comercialização para o mercado externo gera uma maior receita para os países exportadores e ao mesmo tempo os consumidores dos países que importam conseguem um maior leque de produtos e serviços, com preços reduzidos (RODRIGUES, 2012).

Sendo assim, verifica-se que a entrada no mercado externo pode ser positiva às empresas que adotam esta estratégia. De acordo com Rocha et al. (2013), quando uma empresa começa suas atividades no mercado externo, seja qual for o tamanho da empresa e indiferente se a mesma trabalha com produtos ou serviços, ela obtém vantagem competitiva em relação a sua concorrência. Hoje o mercado internacional é visto como uma opção de expansão com uma vasta gama de benefícios.

Quando as empresas conquistam novos mercados, elas adquirem também alguns benefícios como, maior acesso à tecnologia, aumento na qualidade do produto/serviço, marca presença nos blocos econômicos, reduz custos, maior facilidade em obter crédito, entre outros. São características como essas que motivam as empresas a ingressar no mercado externo (TEIXEIRA, 2006).

Sendo assim, discrimina-se o problema da pesquisa: Como ocorre o processo de internacionalização de empresas a partir da utilização de estratégias e alianças estratégicas?

Desta forma, com o propósito de responder nossa pergunta de pesquisa, este estudo tem por objetivo compreender o processo de internacionalização de empresas a partir da utilização de estratégias e alianças estratégicas.

No que se diz respeito ao contexto atual, a escolha do tema é justificada porque a internacionalização de empresas é na maioria das vezes uma estratégia de suma importância para as empresas que buscam padrões elevados de competitividade e diversificação dos mercados. O processo de entrada no mercado externo tornou-se necessidade para as empresas que desejam ampliar seu mercado, para que possa satisfazer os objetivos propostos em seu planejamento.

Em um âmbito geral, esta pesquisa justifica-se para poder agregar um maior conhecimento tanto para as empresas que desejam entrar nesse processo, como para acadêmicos que estejam estudando o tema ligado a internacionalização, busca-se orientar as empresas a melhor forma, a qual esteja ligada com a sua área de atuação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender o processo de internacionalização, serão apresentadas a seguir algumas teorias que enfocam diferentes perspectivas. Tradicionalmente, as teorias clássicas de internacionalização de empresas são classificadas em duas perspectivas: a econômica e a comportamental. Nos subcapítulos seguintes serão abordados os principais conceitos necessários acerca do tema para atender aos objetivos dessa pesquisa.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Atuar no mercado interno é mais simples do que em alguns países estrangeiros. Sabe-se que entrar no mercado externo não é uma tarefa fácil, já que a empresa deve se familiarizar com a cultura, costumes, as preferências dos consumidores e lidar com a burocracia do país de destino.

Dib e Carneiro (2006) indicam os principais questionamentos sobre o tema, que podem ser resumidos em cinco questões: porque as empresas se internacionalizam – quais são seus motivos e condições; o que elas internacionalizam, quais os produtos, serviços, tecnologia; quando elas internacionalizam, em qual fase se dá o processo inicial e como continua; onde as empresas se internacionalizam, para quais países ou região e o último questionamento é o como o processo de internacionalização é realizado.

Desta forma, afirma-se que a internacionalização de uma empresa pode acontecer por diversas razões, que se alteram de acordo com o perfil, o objetivo e a meta da organização.

A globalização está presente no cenário atual, e para Mariotto (2007), devido a este fenômeno, mudanças de ordem política, econômica e cultural estão acontecendo, o que aumenta a relação de interdependência entre os países. Assim, a globalização está presente principalmente por meio da redução de barreiras para o livre comércio e a facilidade de trocas de capitais entre países, o que resulta em um aumento no câmbio de mercadorias e serviços entre nações.

A internacionalização e a globalização estão totalmente interligadas. A internacionalização é um processo que está relacionado aos atores e agentes sociais, dos quais participam do processo de globalização, sendo que as empresas multinacionais podem ser reconhecidas como agentes importantes da globalização (FLEURY; FLEURY, 2007)

Conforme Rosa e Rhoden (2007) o processo de internacionalização é mais constante entre empresas de países desenvolvidos, na qual a capacidade financeira de investimento em países estrangeiros e o desenvolvimento tecnológico dos mesmos são mais elevados, porém com a globalização e a abertura para novos mercados, implicou em um maior nível de exigência dos consumidores, fazendo assim com que as empresas que estão em desenvolvimento busquem o mercado externo.

Complementando, Rodrigues (2012) afirma que alguns motivos para a busca pelo mercado externo são a diminuição do risco político ou de concorrência, acesso a mais tipos de mercados, possibilidade de crescimento, redução de custos e explorar as vantagens competitivas das empresas também são fatores que levam as empresas adentrar no processo de internacionalização.

Sendo assim, a fim de evidenciar de maneira mais clara as formas de entrada no mercado externo, o próximo subcapítulo abordará as teorias que explicam a entrada das empresas no mercado externo.

#### 2.1.1 Teorias de Internacionalização

Muitos autores desenvolveram as teorias tradicionais da internacionalização, porém muitos com visões diferentes. De acordo com Dib e Carneiro (2006), as teorias podem ser caracterizadas por duas abordagens diferentes:

1 - Internacionalização com base nos critérios econômicos: nessa linha prevalece questões pseudo racionais ao que tange o processo de internacionalização, onde as decisões tomadas estariam totalmente voltadas para as decisões que dão um maior retorno econômico. Existem teorias mais relevantes como a Teoria de Poder do Mercado, a Teoria de Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning.

2 - Internacionalização com base na evolução comportamental: os tomadores de decisões buscam internacionalizar reduzindo os riscos nas decisões sobre como e para onde vão adentrar no mercado externo. Podemos destacar o Modelo de Uppsala, a Perspectiva de Networks e o Empreendedorismo Internacional.

A Teoria da Internalização foi elaborada por Buckley e Casson (1976, *apud* FERREIRA *et. al.*, 2012). Ela defende que as empresas internalizam mercados quando os seus custos de transação são inferiores aos custos deste mercado, para tanto, esta teoria buscar explorar a internalização além das fronteiras nacionais. Esta teoria afirma que os custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos são considerados falhas de mercado e afetam as decisões de investimento da firma e o modo de entrada no mercado internacional.

A Teoria da Internalização está baseada na análise dos custos de transação, sendo a procura da internacionalização realizada com o propósito da máxima eficiência por meio da redução de custos ou dos riscos de fazer negócios com terceiros no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007).

Já a Teoria do Paradigma Eclético de Dunning afirma que a empresa decide iniciar uma produção internacional a fim de aproveitar alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. De posse dessa vantagem, a firma irá internalizar a produção se perceber que essa é a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outras empresas (DIB; CARNEIRO, 2006).

Em consonância com os autores supracitados, essa teoria defende que o padrão de produção internacional é determinado pelas vantagens de internalização, que é quando o custo de transferir a fabricação para o país desejado é menor que enviá-lo já fabricado, vantagens de propriedade, está relacionado com os bens, os ativos tangíveis e intangíveis da empresa, ou vantagens de localização, a qual é oferecida pelo país aonde a empresa está inserida. O Paradigma Eclético é um modelo estável, onde as empresas são totalmente informadas e racionais desde o início do processo de internacionalização.

Já as teorias comportamentais surgiram após um estudo experimental de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). O Modelo de Uppsala, assim denominado por surgir na Universidade de Uppsala na Suécia, explicou que as empresas começam sua relação com o mercado externo com países com menor distância psíquica (países com características semelhantes ao país exportador), e que se expande para países mais distantes psiquicamente de forma gradual.

Na internacionalização com base na evolução comportamental, ligada ao processo evolutivo da escola nórdica, encontra-se a teoria de Perspectiva de Networks. A noção de network foi incorporada na teoria por Johanson e Vahlne (1990) e considera que a empresa deve ser vista como inserida em uma rede de relacionamentos. Portanto, quando a empresa vai para o mercado externo, ela se insere em redes de relacionamento no exterior, e isso influenciará na continuidade do processo de internacionalização. Dentro da perspectiva da network, há networks pessoais e empresariais.

Para tanto, seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das networks industriais, focando os contatos existentes entre firmas e mercados industriais. Nesse sentido, os mesmos autores acreditam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão diferenciado de oportunidades de entrada. Essa diferenciação motivará a empresa a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala, contudo

isso só é possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos.

Também destaca-se a teoria do modelo do empreendedorismo internacional, na visão de Buckley (1976, *apud* FERREIRA, 2012), é que, os negócios internacionais e as multinacionais são profundamente afetados não só pela ordem econômica, mas também pelas mudanças políticas e sociais. Verificando tais abordagens encontra-se o conceito de empreendedorismo, que passa a ser parte complementar de todo um sistema de teorias destinadas a explicar o processo de expansão além das fronteiras da empresa.

Portanto, o empreendedorismo internacional tem uma intensa relação com as networks e a rede de negócios, as quais farão com que as empresas interessadas pelo desenvolvimento e expansão de seu trabalho possam interagir entre si, podendo ser tanto pessoal como profissional, levando-as a um nível menor de dificuldade, a comunicação entre essas redes é denominada de networks (HILAL; HEMAIS 2003).

Recentemente os autores Oviatt e McDougall (2005) definem o empreendedorismo internacional como a descoberta, representação, avaliação e exploração de oportunidades em mercados internacionais para a criação de bens e serviços. Segundo os mesmos autores, ele ocorre em nível individual, grupal e nos níveis organizacionais.

Depois de conhecer as teorias da internacionalização, vamos conhecer as formas de realizar o processo de entrada no mercado externo. Não existe somente um método utilizado, e sim vários métodos, os quais as empresas que desejam entrar nesse mercado escolhem o processo que melhor se identifica com a organização.

### 2.1.2 Estratégias de internacionalização

As decisões estratégicas podem ser consideradas como uma escolha racional e ordenada das alternativas que melhor satisfazem os objetivos empresariais em um ambiente de competição. Para entrar no mercado externo a empresa também necessita adaptar sua estratégia para que ela esteja adequada para entrar no mercado externo.

Para Mazon e Silva (2009) há várias formas de adentrar no mercado internacional, as quais são: exportação, licenciamento, franchising, joint ventures e subsidiárias da propriedade matriz. Em seu trabalho, o autor descreve cada uma dessas opções:

- **Exportação:** É a forma mais simples e uma das mais utilizadas para a internacionalização, porque o produto é enviado para o país destino após ser fabricado. Porém elas ainda podem ser divididas em exportações diretas, indiretas e cooperativas:

- **Diretas:** a empresa tem um volume maior de vendas e por isso tem um departamento próprio na empresa que é responsável pelas exportações;
- **Indiretas:** a empresa contrata uma outra empresa que cuida de todo o processo de exportação, o risco dessa operação é reduzido;
- **Cooperativas:** são redes de distribuição que cuidam da efetivação da exportação.

- **Licenciamento:** a empresa contrai a licença para operar com a marca estrangeira através do pagamento de royalties. Enquadra-se a marca registrada, processos de produção, conhecimento tecnológico e patente.

- **Franchising:** garante para a empresa que retém a franquia o direito de usar a marca e conceito do negócio. Obtém também o direito exclusivo de distribuir o produto e/ou serviço, sendo que seu pagamento também é efetivado através de royalties.

- **Joint Ventures:** São alianças que tornam a marca mais fortalecida no mercado externo. Nada mais é que a junção de mais marcas para trabalhar no mercado externo, aonde é estabelecido uma nova marca no mercado alvo.

- **Subsidiárias:** são investimentos diretos realizados no mercado externo, com a instalação de novas fábricas ou na aquisição de alguma fábrica já existente no país destino, prática mais conhecida como fusão.



- **Aquisições:** Caracterizadas pelas empresas ou grupos de investidores que compram o patrimônio ou o controle acionário de outra empresa, adquirindo-a parcial ou totalmente. Para Porter (1991), as aquisições servem para dois propósitos num contexto de definição de estratégias globais. O primeiro e, naturalmente, o mais óbvio, é o aspecto da acessibilidade aos mercados estrangeiros. O segundo é a finalidade seletiva no exterior.

Vilaça (2013) salienta que internacionalização é um assunto sobre o qual cada vez mais se tenta demonstrar a melhor estratégia de comercialização no mercado externo, com maior quantidade e melhor qualidade, para obter maiores lucros, ou uma maior propagação do produto ou marca da empresa.

Percebe-se assim, que há várias formas de inserção no mercado internacional, basta a empresa que tem como objetivo a internacionalização, conseguir identificar qual é a melhor forma, que se identifica com os objetivos da organização para conseguir sucesso no mercado externo. Com esse processo verifica-se vários benefícios e custos, os quais serão descritos no próximo capítulo.

### 2.1.3 Benefícios e riscos da internacionalização

Acredita-se que as organizações utilizam da estratégia de internacionalização para obterem benefícios como a redução de custos, melhoria de qualidade em produtos e programas, preferência do consumidor realçada e alavancagem competitiva maior.

A partir do momento em que a empresa decide explorar o mercado estrangeiro por meio da exportação, ela terá novos custos, sejam ligados à busca de informação ou ao cumprimento de contratos, também chamados custos de transação. Os dois tipos variam em sentido inverso. Quanto maior o custo na busca de informação que se dá através de pesquisas de mercado, menores os problemas decorrentes do fechamento de um contrato e vice-versa. Então, quanto mais a empresa organiza seu planejamento e busca informações de mercado melhor realizará a sua internacionalização (WILLIAMSON, 1973).

Um dos benefícios mais importante da internacionalização é o aumento da competitividade interna da empresa, aumento do potencial de vendas dos produtos existentes, competitividade de custos no mercado interno, aumento do potencial para a expansão dos negócios, participação no mercado global, redução da dependência de mercados existentes e estabilização das flutuações de mercado sazonais (DALMORO, 2005).

De acordo com Rodrigues (2012), outro risco é de dispersão dos esforços, o que traz dificuldade para posicionar a empresa no mercado, onde nesses casos é necessários concentrar esforços em mercado de rápida expansão. Outros riscos é a instabilidade da taxa de câmbio e o risco de crédito, e quando seus clientes não cumprem com suas obrigações de pagamentos que lhe foram concedidas, o que coloca a organização em uma situação financeira bastante vulnerável.

Percebe-se assim que o mercado internacional oferece vários riscos para a empresa que deseja entrar nele, porém a lista de benefícios é maior. O processo é um trabalho árduo e burocrático, porém depois da fase inicial, a empresa contrai vantagens competitivas próprias com a internacionalização, o que faz a organização consiga alcançar seus objetivos no mercado externo. Assim, para adentrar no mercado internacional existem as denominadas alianças estratégicas para facilitar o processo.

As alianças estratégicas, geralmente, são associações feitas por empresas que concorrem entre si, mas que ajustam um projeto comum em uma atividade específica são também denominadas por acordos e têm uma definição própria, ou seja, são vistos como sendo acordos de longo prazo entre companhias de diferentes países, além de transações normais de mercado, mas aquém da fusão (PORTER, 1991).

Quando se fala em alianças estratégicas fala-se em um conjunto diversificado de acordos entre empresas, que são caracterizados por esforços e competências entre as empresas que

participam da aliança. Essas alianças surgem por motivos políticos, econômicos ou estratégicos, as quais tem por objetivo realizar um negócio em comum, levando em consideração que separadamente não conseguiriam o mesmo nível de sucesso (RODRIGUES, 2012).

## 2.2 PESQUISAS RECENTES SOBRE O TEMA

Tendo como exemplo outras pesquisas que foram realizadas sobre o mesmo assunto, o presente subcapítulo aborda os principais resultados encontrados por autores que também estudam o tema.

Mazon e Silva (2009) realizaram um estudo baseado nas teorias da Escola Nórdica e da Visão Baseada em recursos, e descreveu o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Foram realizadas entrevistas com vinte empresas, e ainda foram realizadas análise documentais. A pesquisa consistiu em analisar o conhecimento gerado pela internacionalização e os benefícios da internacionalização.

Assim, verificaram que as empresas de pequeno porte estão cada vez mais adentrando no comércio internacional, sendo que as mesmas foram impulsionadas pela abertura econômica que ocorreu em várias economias. Na mesma pesquisa, conclui-se que a internacionalização proporciona um valioso conhecimento para o processo de fabricação, o qual aponta soluções para a redução do custo da fabricação, o aumento da produção e a melhora da qualidade do produto e/ou serviço oferecido.

Os autores ainda encontraram que os benefícios de mais valia são a possibilidade de redução de custo pela produção em maior escala e assim podendo aproveitar melhor a capacidade produtiva instalada. Na pesquisa também apontaram a descoberta de novas funcionalidades para o produto, e que podem ser introduzidos em novos mercados se forem modificados e/ou adaptados.

Já Pellegrinelli (2010) em seu trabalho, elaborou um estudo de caso de processo de internacionalização da churrascaria Fogo de Chão, o qual visa esclarecer e identificar os desafios e incentivos que uma empresa brasileira enfrenta no processo de internacionalização. A empresa entrou no comércio internacional através do investimento direto, instalando churrascarias novas no exterior. Em seu estudo, cita as maiores dificuldades foram o governo norte americano, o idioma, a dificuldade de adaptar os funcionários.

O mesmo autor, em seu estudo descreve a influência do governo brasileiro no auxílio a exportação, percebe-se que há muitos incentivos pela parte do governo porém, as políticas públicas não são suficientes para as empresas que desejam a internacionalização. Identificou-se também que um dos motivos para buscar o mercado internacional, são os altos custos de impostos e de instalação para a abertura de novas churrascarias no país.

No mesmo estudo, a empresa foi considerada uma *born global* pois iniciou seu processo de internacionalização três anos após seu surgimento. Os autores ainda salientam que o processo de internacionalização gerou benefícios econômicos para que possa dar continuidade do processo e nas transformações que ainda serão necessárias para o mercado global.

Finalizando, Bemvindo (2014) realizou um estudo de caso o qual o objetivo é analisar a trajetória real de internacionalização da Multinacional Brasileira Vale e conseguir compará-la com algumas das principais teorias. A pesquisa foi de caráter qualitativa, e foi utilizado o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos da empresa.

O autor verificou que não existe uma única teoria que consiga explicar o processo de internacionalização da empresa estudada. Sendo assim, todas as teorias que foram analisadas contribuem para o entendimento da entrada da empresa no exterior, entretanto a teoria do Paradigma Eclético de Dunning é a que mais representa esse processo, visto que trabalha com as vantagens de internalização.

Diante do exposto, percebe-se que a internacionalização é um processo burocrático, porém ele funciona. As dificuldades e os facilitadores encontrados nestes estudos supracitados

são parecidas. Mesmo assim, todo o estudo é válido para conhecimento de novos processos e rotinas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é caracterizada pela abordagem qualitativa e descritiva. O estudo foi operacionalizado por um estudo de casos múltiplos e os dados foram coletados a partir de entrevistas em profundidade.

A pesquisa qualitativa considera todos os fatos de suma importância: a tenacidade, a pausa, a fala e o silêncio. O que deve ser levado como referência para a realização das análises e interpretações (RAMPAZZO; CORREA, 2008). É levado em consideração nesse tipo de pesquisa a subjetividade, é levado em consideração todos os aspectos apresentados pelos entrevistados.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, porque segundo Rampazzo e Correa (2008) este tipo de pesquisa objetiva o registro e a análise dos fatos da pesquisa para que ele possa ser descrito com suas características e particularidades, dentro de um contexto exigido. Será realizada a análise dos dados para determinar os resultados, que para Rampazzo e Correa (2008) o estudo de caso retrata a realidade através de várias visões, sempre considerando todas as características possíveis. Ela ajuda a compreender os processos organizacionais das empresas. Sendo assim, para o desenvolvimento deste estudo foram utilizados dados primários, por meio de entrevista, e dados secundários que foram buscados em livros, internet e artigos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para realização desse estudo, a população compreendeu todas as empresas exportadoras do estado de Santa Catarina. Para a amostra foram selecionadas duas empresas que estão situadas no oeste de Santa Catarina. As empresas foram identificadas como Empresa A e empresa B. A empresa A atua no ramo alimentício, já a empresa B não quis identificar o ramo de atuação. Porém, são duas empresas de grande importância na economia local, são duas das principais empresas empregatícias da região.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados através de entrevista em profundidade, com um roteiro de perguntas semiestruturado, elaborado com base no autor Rosa (2006). A composição da entrevista foi dividida em quatro blocos. O primeiro bloco é composto pela identificação da empresa respondente, o cargo do responsável pelas respostas, quanto tempo a empresa está no mercado, a atividade e o setor da empresa, quais produtos e para que países ela exporta.

Já o segundo bloco, buscou identificar o processo de internacionalização da empresa selecionada. Há questionamentos sobre os motivos que levaram a empresa a entrar no mercado externo, como foi feita a escolha do mercado, a forma de entrada. Também tem perguntas relacionadas com os obstáculos e os fatores que facilitaram a entrada no ambiente internacional. No terceiro bloco, os questionamentos estão voltados para a relação entre internacionalização e os resultados obtidos. Os principais resultados em termos de desempenho.

Já no quarto e último bloco, as perguntas têm relação com as alianças estratégicas. Como as políticas brasileiras auxiliam na expansão internacional. Para fechar a entrevista foi solicitado aos respondentes o que falta para as empresas brasileiras se sentirem motivadas para entrar no mercado internacional.

As entrevistas foram realizadas pelas próprias pesquisadoras, as quais foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, sendo que as respostas foram transcritas para a realização da interpretação dos dados.

O método de análise utilizada nesse trabalho foi a de análise de conteúdo. Segundo Gil (2008) a análise dos dados tem o objetivo de organizar os dados facilitando a disponibilização dos dados para as interpretações. Essas interpretações têm como objetivo igualar a teoria com as repostas do entrevistado.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta pesquisa foram realizadas duas pesquisas de profundidade com funcionários de uma multinacional e uma empresa de grande porte. Vale salientar que o objetivo geral deste trabalho é compreender as estratégias de internacionalização e as alianças estratégicas utilizadas pela empresa beta no seu processo de entrada no mercado externo.

##### 4.1 CARACTERIZAÇÕES DO PERFIL DA AMOSTRA (EMPRESAS ANALISADAS)

Para melhor caracterizar o perfil da amostra, os resultados são apresentados no Quadro 01.

**Quadro 01 – Dados de Caracterização de Perfil das Empresas Analisadas**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Cidade em que a empresa está localizada:</b>	Itapiranga – SC	Não divulgado
<b>Cargo responsável pela entrevista:</b>	Gerente de produção	Analista de Exportação
<b>Atividade Principal do respondente:</b>	Gestão de toda a fábrica	Comércio exterior: contato com clientes e negociação
<b>Qual o setor de atuação da empresa:</b>	Ramo alimentício	Não divulgado
<b>Quantos produtos são exportados?</b>	Em torno de 80 produtos	Aproximadamente 300 produtos.
<b>Para quais países estes produtos são exportados?</b>	Oriente Médio, Europa, Japão e Uruguai.	Peru, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Argentina, Panamá e Holanda.
<b>Qual a modalidade mais usual para o transporte?</b>	Terrestre, Marítimo e casualmente Aéreo.	Terrestre e Marítimo.
<b>Há quanto sua empresa está no mercado?</b>	Mais de 50 anos	23 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A empresa A como citado no quadro é uma multinacional tradicional, com mais de 50 anos de mercado, do ramo alimentício que está situada na cidade de Itapiranga no estado de Santa Catarina. Teve sua primeira exportação no ano de 1975. A produção desta unidade exporta produtos para todo o Oriente Médio e Europa, e também para países como Japão e Uruguai. O tipo de transporte que a empresa utiliza para a exportação é Terrestre até o porto, e depois é o utilizado o transporte Marítimo. Casualmente a empresa também utiliza do transporte Aéreo.

A empresa B é uma empresa de grande porte, consolidada no ramo em que atua. Com mais de 300 produtos no seu portfólio, realiza sua exportação para vários países da América do Sul, América Central e Europa. A empresa tem mais de 20 anos de história porém sua trajetória no mercado internacional iniciou a 10 anos. Como a empresa A, a empresa também utiliza dos dois transportes para a exportação tanto o terrestre como o marítimo.

##### 4.2 PRINCIPAIS ANÁLISES DOS ESTUDOS DE CASOS

No segundo bloco da entrevista foram questionados qual o foi o processo de internacionalização da empresa, na primeira pergunta deste bloco aos entrevistados foram discutidas motivações das empresas para adentrar no mercado internacional. Segundo o entrevistado da empresa A, a maior motivação foi a lucratividade: “Em geral a moeda externa sempre está mais valorizada que a moeda interna, quanto maior o valor da moeda estrangeira maior o lucro, sendo mesmo com volume de produção o lucro é maior”.

Já a entrevistada da empresa B, além de salientar a lucratividade uma das maiores motivações da sua empresa de entrar no mercado externo foi a diversificação na carteira de clientes: “A nossa maior motivação foi a diversificação da carteira de clientes, o mercado

internacional dá a empresa uma maior visibilidade, além de claro sempre buscando o maior retorno lucrativo”

O próximo questionamento foi referente a escolha de mercados para realizar a exportação, qual é a informação e os conhecimentos necessários para realizar a exportação. O entrevistado da empresa A explicou qual é o processo que a multinacional adota:

“Temos trades, que nada mais são que vendedores, que estão alocados nos países que exportamos, dos quais acompanham a tendência destes mercados, ou então eles atendem uma necessidade ou solicitação dos clientes os quais sempre estão influenciados pela tendência. Depois disso é repassado para a equipe de pesquisa e desenvolvimento, no caso o setor de P&D”.

Para a empresa B, nota-se a diferença da primeira empresa, por se tratar de uma empresa com porte menor comparada com a empresa A:

“Primeiro passo, primeira informação necessária para entrarmos no mercado externo, verificamos a economia do país a qual pretendemos exportar. Depois verificamos os players de mercado, no caso a concorrência como elas atuam e qual é a força da sua marca no mercado em que pretendemos entrar”.

Em seu estudo Fleury (1981) cita os principais motivos que levam as empresas a decidirem para quais países irão exportar, os motivos são: a) já existia um contato entre empresa e compradores b) a empresa não tinha informações para decidir c) outros concorrentes já exportavam para aqueles mercados d) os países considerados eram próximos e semelhantes. Percebe-se assim que a escolha de mercados não é uma decisão fácil, a identificação do mercado consumidor é de suma importância para o sucesso da empresa exportadora.

A próxima pergunta foi referente as formas de entrada no mercado estrangeiro, como a empresa realizou esse processo. A empresa B opta por várias formas de realizar a exportação:

“Realizamos a exportação de várias formas, geralmente é através de agentes exportação ou direto para os clientes que solicitam o pedido. Algumas vezes também realizamos a exportação vendendo para os distribuidores, aí eles fazem a entrega ou vendem os nossos produtos no país”.

Já a empresa A, por se tratar de uma multinacional realiza a exportação de forma bem diferente: “A nossa empresa está presente em todos os continentes, através de unidades industriais e centros de distribuição. Porém, o que produzimos aqui, enviamos direto para armazéns dos nossos clientes”.

Na questão seguinte interrogamos quais as parcerias/relacionamentos que as empresas têm com outras empresas no exterior. O entrevistado da empresa A afirmou que:

“Como nosso produto vai direto para os armazéns das empresas que compram nosso produto, não temos muitas parcerias. As parcerias que temos são as empresas de armadores de navios/container que fazem o transporte do nosso produto até o porto”.

Já a entrevistada empresa B, afirmou que o relacionamento é mais facilitado quando a empresa é menor e principalmente de gestão familiar: “Sempre há parcerias, porém varia de cliente para cliente, de país para país este relacionamento. Clientes de grandes cadeias o relacionamento é mais distante, se comparado com clientes menores ou clientes de gestão familiar”.

São vários benefícios que são contraídos quando se tem empresas parceiras, segundo o autor Lima *et al* (2008) são: compartilhamento de capital e riscos, habilidades e recursos compartilhados, aumento dos lucros e da participação de mercado, economia de escala, troca de experiências, compartilhamento de tecnologias e redução dos custos produtivos.

Adentrar no mercado externo não é um processo rápido e nem facilitado, perguntamos as empresas entrevistadas quais foram os obstáculos percebidos nesse processo, o entrevistado da empresa A respondeu:

“O nosso maior obstáculo hoje nas exportações são as constantes greves que estão acontecendo referente ao contexto econômico atual. Tivemos grandes perdas relacionados a isso. Outro grande obstáculo nosso é a ANVISA, são muito críticos para a liberação, e segue a mesma lógica com o SIF”.

A empresa B também apontou os seus maiores obstáculos:

“O contexto econômico atual brasileiro não é um dos mais favoráveis para esse tipo de processo. Um dos nossos maiores obstáculos é a falta, a dificuldade de fechar acordos comerciais bilaterais do Brasil com outros países. Outro obstáculo que dificulta atualmente é quando os mercados, países fecham para a exportação, que é o caso da Argentina”.

Os obstáculos sempre estiveram presentes quando se trata de exportação, segundo Rosa (2006) os principais obstáculos encontrados hoje pelas empresas são barreiras tarifárias e exigências de nacionalização da produção, impacto da variação cambial, o que está aliado com a elevação dos custos das matérias-primas, dificuldades no idioma. Para facilitar esses problemas, é necessário adquirir conhecimento de mercado e realizar *networks* para facilitar o relacionamento com empresas e órgãos que atuam nesse mercado.

Depois de questionar os entrevistados sobre os obstáculos, buscamos saber quais são os processos que facilitam a internacionalização. A entrevistada da empresa B não apontou nenhum tópico que seria facilitador do processo, deixou claro que no contexto atual não tem nada que facilite. Para a empresa A o entrevistado afirmou que:

“Se tudo ocorrer certo na produção, acontece o escoamento e está tudo certo. Temos que ter a matéria prima toda em nosso alcance, tudo perto, facilita a produção é o escoamento. Outro ponto facilitador nosso para a exportação é a alta tecnologia que temos em nossa fábrica, aqui é tudo muito rápido e preciso. A *network* também é um facilitador, ter contatos com clientes e outras empresas facilita o nosso processo”

O autor Rosa (2006) afirma que são vários pontos que podem ser facilitadores do processo como a qualificação técnica dos seus colaboradores, a capacidade de adaptação, a variedade de produtos que a empresa possui, a sua tecnologia que é utilizada na fabricação, os preços competitivos. O autor salienta também, que a influência das *networks* faz diferença no processo de expansão da empresa, pois ela facilita vários processos.

O mesmo autor explica que *networks* são redes de relacionamento, sendo que as empresas atuam no em seus ambientes de negócios estabelecendo ligações com diferentes empresas e entidades, buscando sempre o beneficiar o desenvolvimento de suas empresas. Para a internacionalização, *networks* (outras empresas, setor público, clientes) são grandes facilitadores do processo, pois para o processo de internacionalização as redes de relacionamento são grandes facilitadores.

O terceiro bloco de perguntas traz a relação entre internacionalização e resultados obtidos. O primeiro questionamento é referente os principais resultados em termos de desempenho que a empresa obteve com sua internacionalização, o entrevistado da empresa A citou que:

“Com a internacionalização, vem junto a experiência externa de nossos clientes, eles sugerem novas tecnologias que não existe no Brasil, a exemplo de equipamentos de nossa fábrica, todos são da Europa ou Japão, com isso conseguimos em performance, que nada mais é que produtividade hora maior com menos gente, ou seja, mais volume menor custo maior lucro”.

Já para a empresa B, o principal resultado apresentado foi: “Para nossa empresa com a internacionalização conseguimos alcançar uma maior diversificação na carteira de clientes, o que faz com há uma maximização no lucro da empresa”.

Podemos perceber que as empresas não especificaram valores, porém a empresa A é totalmente voltada para a exportação, já a empresa B a exportação é uma complementação no resultado financeiro da empresa, porém é uma boa forma de gerar lucros.

O quarto bloco de questionamentos verifica quais foram as influências políticas públicas, os incentivos para adentrar no mercado internacional. O primeiro questionamento é referente quais políticas públicas brasileiras que auxiliaram a empresa no processo internacional, a empresa A respondeu que “A única política pública que vejo que nos auxilia nesse processo é a manutenção da sanidade animal no campo, aonde órgãos públicos atuam”.

Já a empresa B deixou claro que tem o auxílio de programas como Apex: “A Apex nos auxilia a promover nosso produto no mercado externo, é um grande auxílio”.

O mesmo autor descreve que durante o governo de FHC, o presidente então procurou trabalhar de uma forma proativa, consolidando normas e regras do ambiente internacional objetivando o aumento da institucionalização no que se trata do comércio internacional. Já nos governos de Lula da Silva, destacam-se a diversificação das parcerias econômicas e as ações na ampliação dos espaços multilaterais, buscando ações na América do Sul as quais são de suma importância para a inserção do Brasil na plataforma internacional.

Na última questão, somente o entrevistado da empresa A respondeu, e foi questionado baseado nas experiências que a empresa teve, o que falta para despertar nas empresas a vocação para o mercado internacional e como o estado pode participar e impulsionar esse processo, para a empresa A as maiores complicações estão nas leis brasileiras:

“As leis brasileiras estão vocacionadas ao populismo, tudo é feito para direitos dos trabalhadores que concordo, mas não podemos esquecer dos deveres, hoje poderíamos ter muito mais demanda exterior, mas devido à normativas internas da legislação temos que negar. Um exemplo é a lei das pausas, onde a cada 1:40 horas trabalhadas a fábrica precisa conceder pausa de 20 minutos, não tendo produção não tem como aumentar volume da produção, sem produção tem como diluir custos. Penso que o Brasil deveria dar mais incentivos fiscais, ou reverter em benefícios para as empresas pelo que ela paga de imposto, na mesma proporção, o que facilitaria e impulsionar o comércio exterior”.

Segundo Menezes (2012), apesar da internacionalização das empresas brasileiras ser de suma importância para sobreviver nesse mercado que está cada vez mais globalizado, é possível notar que o número de empresas internacionalizadas ainda é pequeno. Apenas empresas de grande porte, atingiram o maior nível de internacionalização com investimento além das fronteiras.

Como exposto anteriormente, o governo oferece incentivos para o processo de internacionalização. Segundo o mesmo autor, as linhas de financiamento oferecidas pelo BNDES agem no topo do processo de entrada no mercado externo, já a APEX atua principalmente no início do processo através da inteligência de mercado, qualificação empresarial, capacitações e até estratégias de como entrar no mercado externo.

A seguir, o Quadro 02 aponta os principais resultados apontados, comparando as duas empresas estudadas:

**Quadro 02: Principais resultados apontados**

Questionamento	Empresa A	Empresa B
Motivações	- Valorização da moeda - Lucro	- Lucro - Diversificação da carteira de clientes - Maior visibilidade.
Escolha de mercados	- Estudo de mercados através de Trades	- Economia do mercado alvo - Players de mercado.
Formas de entrada	- Exportação direta	- Exportação direta - Agentes de Exportação
Parcerias/Relacionamentos	- Parceiras com as empresas de transporte	- Parceria com clientes.
Obstáculos	- Greves do setor de transporte, órgãos reguladores	- Contexto atual econômico brasileiro - Fechamento da economia de outros países
Facilitadores	- Escoamento da produção - Alta tecnologia - Network	- Não existem pontos facilitadores
Resultados em termos de desempenho	- Surgimento de novas tecnologias - Melhor performance.	- Diversificação da carteira de clientes - Maximização do lucro da empresa

Políticas públicas brasileiras que auxiliam o processo	- Manutenção da sanidade animal no campo	- Apex
--	--	--------

Fontes: Dados da Pesquisa (2015)

## 5. CONCLUSÕES

A internacionalização é uma tendência praticada por empresas brasileiras que percebem oportunidades no mercado externo. Os avanços tecnológicos e de transportes facilitam esse processo, independentemente do porte da empresa. Porém busca-se sempre auxílio ligado as alianças estratégicas e as políticas públicas.

O objetivo geral desse trabalho buscou compreender o processo de internacionalização de empresas a partir da utilização de estratégias e alianças estratégicas. Para que fosse possível atingir o proposto realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, operacionalizada por um estudo de casos múltiplos, foram entrevistadas duas pessoas de duas empresas.

Primeiramente, buscou-se compreender as motivações que levaram as empresas a se internacionalizarem, então, constatou-se que a maior motivação para adentrar no mercado externo é a maximização do lucro, busca-se também diversificar a carteira de clientes, para consequentemente gerar uma maior visibilidade para a empresa.

A seguir, verificou-se como as empresas adentram no comércio exterior, e no caso das duas empresas estudadas, as mesmas entram no mercado externo através da exportação direta, alguns produtos adaptados porém é enviado diretamente para o cliente.

Por fim, com o objetivo de apontar a importância das alianças estratégicas e políticas públicas para o processo de internacionalização. Para as empresas estudadas a principal aliança estratégica está voltadas para os networks, as quais facilitam o processo. Para as empresas estudadas existem políticas públicas que facilitam o processo, como é o caso da APEX, porém elas poderiam ter mais facilitadores e as que já existem poderiam ser aprimoradas.

Desta forma, o Quadro 03 apresenta uma síntese dos principais resultados auferidos com o estudo.

**Quadro 03: Teoria x Resultados obtidos**

Questionamento	Teoria	Resultados
<b>Motivações</b>	Comercialização, acesso a novos mercados, ganhos de eficiência, recursos naturais.	Lucro, diversificação na carteira de clientes, visibilidade
<b>Escolha de mercados</b>	Realizados estudos específicos	Tendência de mercado, Necessidade ou solicitação de clientes.
<b>Formas de entrada</b>	Exportação direta: maior lucro por não envolver empresas terceiras	Utilizam da exportação direta ou através de agentes.
<b>Parceria /relacionamentos</b>	Vários benefícios como: compartilhamento do capital e riscos, habilidade e recursos compartilhados, aumento dos lucros, economia de escala.	Bons relacionamentos geram bons resultados, parcerias com outras empresas e clientes.
<b>Obstáculos</b>	Barreiras tarifárias, variação cambial, exigências na nacionalização do produto.	Contexto econômico atual, dificuldade de firmar acordos com outros países.
<b>Facilitadores</b>	Tecnologia empregada na fabricação do produto, capacitação dos colaboradores, variedade de produtos, Networks.	Tecnologia utilizada na fabricação, contatos (Networks), escoamento interno.
<b>Políticas públicas</b>	Depois da década de 90 foi criada a Política Externa Brasileira, devolvendo órgãos como a APEX e o BNDES	Utilização do apoio da APEX para a promoção do produto e auxílio na exportação

Fonte: Dados da pesquisa (2015)



A partir da análise do Quadro 03 percebeu-se que as teorias conflitam os resultados obtidos. No que se trata das motivações verifica-se que as empresas estudadas buscam primeiramente o lucro, já nas teorias visa mais a comercialização e o melhor acesso aos recursos naturais. Quando é tratado da forma que é escolhida o mercado, verifica-se que a empresa A realiza pesquisas de mercado para um melhor conhecimento do mercado de que ela deseja atuar, da mesma forma que a teoria sugere.

Quando é questionado em relação as parcerias, percebe-se que as empresas entrevistadas têm poucas parcerias, já que a teoria aborda vários benefícios ligados ao relacionamento com terceiros. Quando se trata dos obstáculos verifica-se que a teoria e os resultados são semelhantes, variação no câmbio e instabilidade do cenário econômico são barreiras de alto grau para a conquista de novos mercados.

Ao que tange os facilitadores, há a semelhança da teoria com as respostas das empresas, principalmente que as duas empresas estudadas utilizam de alta tecnologia na fabricação dos produtos, o que facilita o desenvolvimento e a venda do produto no mercado externo.

No último bloco da pesquisa, o estudo foi sobre as políticas públicas que o Brasil oferece para as empresas que desejam entrar no mercado externo, pode-se verificar que a empresa B utiliza de uma política pública que é a APEX. Esse órgão ajuda a empresa pesquisando o mercado a qual a empresa deseja atuar, desenvolvendo e adaptando os produtos e auxiliando no processo de entrada no mercado externo.

Tendo os objetivos do estudo atingidos, pode-se afirmar que mesmo que existam várias formas de realizar a exportação, ainda é um processo burocrático, porém os benefícios são compensadores. A sugestão para o próximo trabalho é estudar especificamente outras formas de inserção no mercado externo, exemplificando franquias, consórcios.

Cabe destacar que este trabalho teve algumas limitações, principalmente no que tange ao número de entrevistas realizadas, sendo apenas uma pessoa por empresa. Como sugestão para próximos trabalhos tem-se o estudo de empresas por setor, que atuam em um cluster, e analisar assim como se dá a forma de internacionalização de diferentes empresas de acordo com o setor de atuação.

## REFERENCIAS

BEMVINDO, B. S. T.. **O Processo de Internacionalização de uma multinacional brasileira**: estudo do caso Vale. Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Dissertação de Mestrado. 2014.

CARNEIRO, J., DIB, L.A.. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, n 2, n. 1, 2007.

DALMORO, M. Empreendedorismo internacional: internacionalização como uma atividade empreendedora. **Revista Facep Pesquisa Desenvolvimento e Gestão – Univates**, v. 11, n.1. 2005.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J.; **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. In. Encontro da Associação dos Programas de pós graduação em administração. 2006.Salvador. Anais... Salvador, 2006.

DUNNING, John. H.; The Eclectic Paradigm of International Productions a restatement and some possible extensions. **Palgrave Journals**. V.19, n.1. 1988.

FERREIRA, M. N.; SERRA, F. R.; ALMEIRA, M. I. R.; Estudo Bibliométrico da Contribuição de Buckley e Casson (1976) na Pesquisa em Negócios Internacionais. **Revista de Ciências da Administração**. V.4, n.33, São Paulo, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. **Internacionalização e os países emergentes**. Atlas: São Paulo, 2007.

FREIRE, C. M.. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário**. Dissertação (Mestrado). Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2001.

FLEURY, P. F.; MEIRA, R. A.; SCHMIDT, A. M. R.. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. **Rev. adm. empres**. 1981, v.21, n.3, pp. 7-13.

GIL, A. C. **Dados e Técnicas de Pesquisas Social**. 6 ed. São Paulo, 2008.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista electronica de negócios internacionais da ESPM**. São Paulo. v.7, p. 203-220, jul./dez. 2006.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J. A.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, 1977.

LIMA, G.B.; CARVALHO, D. T. de. **Joint-Venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico**. In: IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2008.São Paulo. Anais...São Paulo, 2008

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARIOTTO, F. L.; **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. v.07. p.131.

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

MENEZES, NADIA B. **A política Governamental Brasileira de Incentivo à Internacionalização de Empresas (1997-2005)**. In: Seminário Brasileiro de Estudos

Estratégicos Internacionais SEBREEI. Porto Alegre. 2012. Anais... porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2012.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.29, n.5, 2005.

PELLEGRINELLI, J. F. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudo de caso Churrascaria Fogo de Chão**. Monografia. Centro Universitário de Belo Horizonte. 2010.

PORTER, Michael E. - **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROCHA, A. C.; CAMARGO, C. R.; KNEIPP, J. M.; ÁVILA, L. V.; GOMES, C. M.; MADRUGA, L. R. R. G. Estratégias sustentáveis e desempenho exportador no setor moveleiro paranaense. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 9-27, 2013.

RODRIGUES, R. F. M. **Internacionalização do Vinho do Porto – Estudo de caso Grupo Sogevinus**. 2012. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização Orientada por Professor Doutor José Freitas Santos Instituto Politécnico do Porto, 2012.

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

ROSA, P. R. R.; RHODEN, M. I. S., Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 13, n. 3, Porto Alegre, 2007.

TEIXEIRA, A.G. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado**. In: XVIII Fórum Nacional. Rio de Janeiro, 2006. Anais... INAE, 2006.

VILAÇA, A.F. S. **A Internacionalização de uma PME familiar e a qualidade do relacionamento com os seus intermediários**. Dissertação de mestrado em Negócios Internacionais Universidade do Minho, Braga. 2013.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: rarchiesrarchies analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1973.