

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ANDRÉ GENOVEZ DE FREITAS

**A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA:
UM ESTUDO DE CASO DA NANOVETORES S.A**

FLORIANÓPOLIS

2016

ANDRÉ GENOVEZ DE FREITAS

**A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS
EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA:
UM ESTUDO DE CASO DA NANOVETORES S.A**

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS

2016

ANDRÉ GENOVEZ DE FREITAS

**A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS
EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA:
UM ESTUDO DE CASO DA NANOVETORES S.A**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

Florianópolis, 04 de julho de 2016.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra – Orientadora

Prof. Dr. Arlei Luiz Fachinello

Prof. Max Cardoso de Resende

RESUMO

O estudo visa analisar a internacionalização de empresas de alta tecnologia como planejamento estratégico das mesmas. A análise é feita pela contextualização dos aspectos que envolvem a globalização atual e a consequente internacionalização das empresas, utilizando os conceitos do Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético da Internacionalização e o mais recente estudo sobre o assunto, que tem as *Born Globals* como temática. A importância da inovação e das instituições para a internacionalização destas empresas tem ligação direta com o seu sucesso e a manutenção do mesmo. As referidas teorias, assim como os diferentes modos de entrada no mercado internacional serão utilizadas para estudar o processo de internacionalização da empresa Nanovetores S.A, assim como o papel desempenhado pela inovação e pelas instituições no mesmo. A internacionalização das empresas de alta tecnologia é um processo de adaptação que visa a criação ou manutenção de vantagens competitivas, tal adaptação ocorre de diversas maneiras e gera diferentes resultados micro e macroeconômicos. A entrada no mercado global de uma empresa como a Nanovetores S.A mostra que o Brasil é capaz de participar do comércio internacional não apenas com commodities, mas também com produtos de alto valor agregado.

Palavras-chave: Internacionalização; Inovação; Tecnologia; Comércio Exterior; Globalização de Empresas; Uppsala; Paradigma OLI; *Born Globals*.

ABSTRACT

The study aims to analyze the internationalization of high-tech companies such as the strategic planning of them. The analysis is made by the contextualization of the issues surrounding the current globalization and the consequent internationalization of companies, using the concepts of the Uppsala Model, the Eclectic Paradigm of Internationalization and the most recent study on the subject, which has the Born Globals as the theme. The importance of innovation and institutions for the internationalization of these companies is directly linked to the success and maintenance of it. These theories, as well as the different ways of entering the international market will be used to study the process of internationalization of the company named Nanovetores S.A, as well as the role played by innovation and by the institutions in it. The internationalization of high-tech companies is a process of adaptation that aims to create or maintain competitive advantages, this adaptation occurs in different ways and generates different micro and macroeconomic outcomes. The entrance into the global market for a company like Nanovetores S.A shows that Brazil is able to participate in international trade not only with commodities, but also with high added value products.

Keywords: Internationalization; Innovation; Technological; Foreign trade; Globalization of companies; Uppsala; OLI paradigm; Born Globals.

LISTA DE IMAGENS

Figura 1: Fluxograma do processo de internacionalização.....	25
Figura 2: Vantagens Específicas e os Modos de Entrada.....	30
Figura 3: Abordagem não-contingencial da escolha do Modo de Entrada.....	43
Figura 4: Fatores Contingenciais da Escolha do Modo de Entrada.....	43
Figura 5: Comparativo entre nível de controle e recursos necessários dos modos de entrada.....	49
Figura 6: Comparativo entre a complexidade da operação e os recursos necessários para operar os diferentes modos de entrada.....	50
Figura 7: Logo Nanovetores Tecnologia S.A.....	52
Figura 8: Sapiens Parque.....	53
Figura 9: Tecnologias da Nanovetores S.A.....	54
Figura 10: Estande da Nanovetores na feira In-Cosmetics em 2013.....	58
Figura 11: Mapa da Presença de Distribuidores da Nanovetores S.A.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Evolução do valor exportado pela Nanovetores S.A.....	61
Gráfico 2: Evolução dos envios de amostras para o exterior feitos pela Nanovetores S.A.....	61
Gráfico 3: Evolução Número Distribuidores Internacionais da Nanovetores S.A....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	10
1.2 METODOLOGIA.....	11
2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 INTRODUÇÃO A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
2.1.1 Internacionalização como Instrumento de Planejamento Estratégico.....	14
2.1.2 A Inovação e a Internacionalização.....	16
2.1.2.1 Inovação Tecnológica.....	16
2.2 INSTITUIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.3 MODELOS TRADICIONAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	21
2.3.1 Modelo de Uppsala.....	22
2.3.2 Paradigma Eclético de Internacionalização	27
2.4 As <i>Born Globals</i>	30
2.4.1 A Inovação e as <i>Born Globals</i>	34
2.5 OS MODOS DE ENTRADA.....	35
2.5.1 Exportação.....	35
2.5.1.1 Exportação Indireta.....	35
2.5.1.2 Exportação Direta.....	36
2.5.2 Vias Contratuais.....	37
2.5.3 Investimento Direto Externo.....	38
2.6 FATORES DE INFLUÊNCIA NO MODO DE ENTRADA.....	41
2.6.1 Fatores Externos.....	44
2.6.2 Fatores Internos.....	47
3. ANÁLISE DA EMPRESA DE ALTA TÉCNOLOGIA: O CASO DA NANOVETORES S.A.	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	51
3.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	55
3.3 PERSPECTIVAS	60
4. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno que começou a ser estudado em meados do século XVI, apesar das trocas comerciais entre nações datarem da época do mercantilismo. A globalização trouxe um aumento do número de empresas que estão presentes em mais de um país com sua marca, seus produtos ou serviços. Tais empresas entram no mercado internacional por variados fatores, normalmente, agem em busca do crescimento e da expansão da companhia. O contexto atual global é caracterizado pelo encurtamento das distancias, pela globalização de mercados e dos padrões de consumo, neste ambiente existe uma maior difusão dos centros de inovação e das mutações tecnológicas, que são cada vez mais constantes.

O mercado internacional se caracteriza por um ambiente de negócios muito mais amplo que o mercado doméstico, aonde diversas variáveis tem influência sobre o sucesso ou o fracasso da empresa. As empresas que não se inserem neste contexto por iniciativa própria são automaticamente inseridas no mesmo, já que as economias globalizadas dos países expõem o empresário à competição externa, requerendo do mesmo, adaptação e evolução. Tal inserção tem efeitos micro e macroeconômicos, empresas internacionalizadas tem papel importante na inovação e no desenvolvimento tecnológico, cultural, político e econômico de um país.

A internacionalização de empresas é parte ao mesmo tempo das causas e das consequências das relações internacionais. A negociação de produtos ou serviços entre diferentes nações cria relações políticas, culturais e econômicas entre estas, ao mesmo tempo em que tais relações tendem a facilitar a existência deste comércio. Além disso, a internacionalização de empresas não se trata apenas de trocas comerciais, o investimento externo direto (IDE) é uma grande característica da economia globalizada, aonde empresas buscam expandir sua atuação para o exterior na busca por diferentes vantagens.

A análise realizada neste trabalho tem como influências a inovação e o papel das instituições na internacionalização das empresas de alta tecnologia. Tais empresas traçam um planejamento estratégico que visa a internacionalização pois não limitam o seu mercado de ação ao território ao qual pertencem e apostam na criação de recursos intangíveis e tangíveis para ter sucesso no mercado

internacional. Os recursos intangíveis destas empresas dependem da inovação constante e tendem a gerar recursos tangíveis, assim como podem trazer desenvolvimento para o país ao qual tais empresas pertencem.

A questão da internacionalização foi trabalhada por diversos autores. Duas abordagens foram criadas para estudar as motivações e os processos, uma de cunho comportamental e outra de cunho econômico. Dentro destas abordagens destacam-se a Escola de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning, respectivamente, que posteriormente serviram como base para a análise das empresas chamadas de *Born Globals*, empresas que nasceram para o mercado internacional, que ao mesmo tempo em que seguem os preceitos de ambas as abordagens, tomam caminhos diferentes dos prescritos até então.

Diante disso, este trabalho irá abordar os diferentes temas que fazem parte da internacionalização e a partir desta abordagem irá analisar como a internacionalização como planejamento estratégico de uma empresa pode trazer retornos positivos para ela.

A importância do estudo focado na internacionalização de empresas se dá pelo impacto que esse tema tem na sociedade internacional. Empresas globalizadas tem impactos macroeconômicos, culturais e políticos, desta forma, a internacionalização como planejamento estratégico das empresas pode gerar ganhos tanto para ela mesma quanto para o país em qual tem sua sede, além dos demais envolvidos nas operações. As consequências provindas da internacionalização de uma empresa não atingem somente o país de origem, mas também os demais integrantes do sistema internacional.

As relações entre internacionalização, inovação e as instituições são de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas de tecnologia, tais empresas têm grande importância no desenvolvimento de um país. Este trabalho buscará explicar o processo de internacionalização da Nanovetores S.A, comparando o histórico da empresa com as teorias que abordam o tema.

1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a internacionalização como instrumento de planejamento estratégico das empresas de alta tecnologia, a partir do exame do caso da Nanovetores S.A.

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- (i) Analisar teoricamente os determinantes da internacionalização de empresas destacando e diferenciando a natureza de empresas de alta tecnologia e sua característica de empresas *born globals*;
- (ii) Analisar o processo de internacionalização da empresa Nanovetores S.A e relatar as relações entre esse processo e as abordagens teóricas revisadas.

1.2 METODOLOGIA

Em vista de desenvolver o tema e para que sejam cumpridos os objetivos desta monografia, serão consideradas diferentes fontes científicas, como livros, artigos, teses e outras contribuições acadêmicas, além de fontes bibliográficas primárias.

O material-fonte desta monografia será levantado a partir de portais científicos, como Scielo e CAPES, além da biblioteca universitária da Universidade Federal de Santa Catarina e da base de dados da empresa analisada.

O princípio metodológico para nortear o presente estudo será de contribuição teórica do campo do Comércio Exterior e do Marketing Internacional.

O conhecimento prático do autor com a empresa, juntamente com seus dados empíricos servirão de base para a análise da mesma.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão estudados as causas e os fatores que envolvem a internacionalização, assim como o ambiente que propiciou o surgimento deste tipo de estratégia para as empresas. Além disso, será analisada a importância da inovação e da inovação tecnológica para a internacionalização de empresas, assim como qual o papel desempenhado pelas instituições neste processo.

Para fins da análise, será feita uma abordagem histórica, aonde as relações do tema com a globalização serão evidenciadas. Após isso, a conceituação de internacionalização será abordada, assim como suas implicações para os países do sistema internacional e sua abordagem como uma estratégia de planejamento das empresas. Na sequência, o papel desempenhado pela inovação e pelas instituições na internacionalização de empresas será abordado, buscando demonstrar a importância de ambos para o processo.

2.1 INTRODUÇÃO A INTERNACIONALIZAÇÃO

O estudo da internacionalização de empresas teve início nos anos 60, quando a academia começou uma investigação teórica própria para o tema. No princípio, os estudos eram baseados nos fundamentos teóricos provenientes da economia, da antropologia e da sociologia. Recentemente, marketing, comportamento organizacional e negócios internacionais tornaram-se os pilares da internacionalização (Cavusgil, Deligonul e Yaprak, 2005).

A progressiva liberalização do comércio internacional aumentou a concorrência entre as empresas, trazendo novas oportunidades e ameaças para elas. A internacionalização de uma empresa ocorre em diversas dimensões, trata-se, de forma resumida, de um processo no qual uma firma envolve-se continuamente em operações fora do seu mercado doméstico (Dib, 2008). Rocha e Almeida (2006), enumeram os aspectos responsáveis pela atitude de envolver-se em mercados estrangeiros por parte das empresas, dentre eles, destaque para a necessidade de exploração de novos mercados, para as pressões competitivas, que fazem com que as empresas busquem baratear seus custos, e para a possibilidade de exploração de economias de escala.

A globalização da competição tem grande impacto nas empresas, a mudança de ambiente gerada por ela, exige que as empresas sejam mais eficientes gerando mudanças significativas em seus posicionamentos buscando a otimização de seus processos internos e externos. Tal competição global, faz com que mesmo as empresas que não almejam expandir suas operações para o mercado externo, sejam inseridas dentro desta competição, já que precisarão competir com concorrentes internacionais por fatias do seu próprio mercado doméstico.

Muitos são os questionamentos diante da opção de se internacionalizar ou não. As dificuldades encontradas para ingressar no mercado internacional são variadas e estarão presentes em qualquer modo de entrada que a firma escolher. Porém, a busca pelos lucros justifica o investimento. Segundo Schulz (2000) a atividade de comercialização com o exterior atende a múltiplos interesses, seja no aspecto privado da questão – na busca da empresa por crescimento e lucros –, seja sob o aspecto determinado pelas diretrizes governamentais e das instituições que amparam e incentivam o comércio internacional. Desta forma, além de obter benefícios internos, a empresa encontra um ambiente favorável e de incentivo a internacionalização criado pelo governo, que só tem a ganhar com o crescimento das empresas nacionais.

Internacionalização significa adaptação. Ao decidir internacionalizar-se, a firma deverá levar em consideração a possibilidade de ter que adaptar seus produtos e serviços a uma demanda totalmente diferente da encontrada dentro de seu país de origem. Fatores culturais, governamentais e econômicos, podem exigir da empresa grandes esforços para obter sucesso no novo mercado, observando isso, o modelo de Uppsala (o qual será explorado mais adiante neste trabalho) indica que as empresas tendem a investir primeiro em mercados cuja distância psíquica é menor, para depois aventurarem-se em mercados mais distantes em relação a geografia, cultura, governo e economia.

Ao decidir lançar-se no mercado internacional, a empresa deve ter cuidado ao escolher seu mercado alvo. Mercados mais sofisticados, como Estados Unidos e Europa, não são apenas responsáveis por grande parte da movimentação financeira global, mas também, com maiores exigências e são, conseqüentemente, mais difíceis de entrar.

A complexidade e a peculiaridade das variáveis envolvidas no processo de internacionalização, faz com que não exista uma teoria geral sobre o processo para

a mesma. Autores apontam diferentes razões que fortalecem a estratégia de internacionalização de uma empresa. Dunning (1998), é responsável por um dos mais abrangentes estudos sobre a internacionalização, o modelo criado pelo autor, foi o primeiro a estudar com precisão os fatores determinantes do processo de internacionalização. Além do modelo proposto por Dunning, a escola de Uppsala, analisando de maneira mais comportamental o processo de internacionalização, também é referência no estudo do tema.

A internacionalização de empresas tem impactos micro e macroeconômicos. Macroeconomicamente, a internacionalização das empresas nacionais, significa aumento das exportações, tendo impacto positivo na balança comercial, diminuindo a vulnerabilidade externa do país. Vale lembrar que a internacionalização ocorre de diversas maneiras, alguns autores sugerem que o investimento externo direto pode aumentar a vulnerabilidade externa do país, pois reduz as exportações a curto prazo, porém, esta é uma visão estática do tema, já que em médio e longo prazo, há um aumento do comércio intrafirma (Macadar, 2008) e o fluxo de lucro e dividendos entre matriz e filial gera retornos positivos para o país de origem da firma (Corrêa e Lima, 2006). Experiências internacionais geram impactos positivos tanto para a empresa quanto para o país aonde ela mantém sua matriz.

As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se variam. Czinkota et al. (1999) elencam 11 motivos que incentivam as empresas a entrar no mercado global, tais motivos são divididos em dois grandes grupos. O primeiro deles é chamado pelos autores de “motivações proativas”, que seriam as vantagens em termos de lucros, tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso de gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. O segundo grupo de fatores engloba as chamadas “motivações reativas”, representadas pela pressão da concorrência, o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade entre clientes e portos de desembarque.

2.1.1 Internacionalização como Instrumento de Planejamento Estratégico Corporativo

A internacionalização é uma entre várias estratégias de crescimento que podem ser adotadas pelas empresas (Welford e Prescott, 1994). Alguns autores como Fernandez e Nieto (2005) a consideram a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar, porém, planejada corretamente, gera grandes retornos.

Silva (2002) afirma que a internacionalização de uma empresa é relacionada ao seu grau de envolvimento internacional, este grau, é medido pelo fluxo do comércio internacional de bens e serviços, do investimento direto externo, da associação da empresa com firmas estrangeiras e dos fluxos de capital financeiro.

O crescimento das empresas pode acontecer de diversas maneiras, sendo a internacionalização uma das mais importantes delas. A entrada no mercado mundial expõe a firma a padrões internacionais de produtos e serviços, novas tecnologias e métodos de gestão, que geram retornos inclusive no mercado doméstico. A demanda doméstica pode não suprir a capacidade de oferta de uma empresa, sendo assim, ao aumentar o tamanho do seu mercado, o investidor tem maior facilidade no retorno de seu investimento em P&D.

O investimento no exterior traz grandes desafios, mas junto deles, diversos fatores de motivação aparecem. O desejo de crescer e a busca por novas oportunidades, a presença no mercado global, a possibilidade de trabalhar com economia de escala para reduzir os custos, além da constante evolução e aprendizagem.

Investimentos em países desenvolvidos ou não, trazem diferentes vantagens. Segundo Chudnovsky & Lopez (2000), ao investir em países desenvolvidos, seja pela compra de uma firma existente, em que se adquire o acesso à experiência, habilidades e conhecimentos da mesma, seja na instalação de uma nova planta, aonde o ambiente (econômico, político e cultural) influenciará na empresa. O investimento em países considerados subdesenvolvidos ocorre geralmente pela busca do barateamento da mão de obra, sendo fortemente influenciado também pela distância psíquica descrita no modelo de Uppsala por Johanson e Vahlne em 1997.

A estratégia empresarial deve considerar as perspectivas de mercado para o planejamento de internacionalização. Mercados com perspectivas favoráveis são muitos, porém os custos de entrada diferem entre os países. Ao decidir exportar para a Europa, por exemplo, a empresa deve levar em conta que as exigências quanto à qualidade e documentação dos produtos serão maiores.

Segundo Stal (2010), optar pela internacionalização é uma decisão estratégica aonde a exportação é o primeiro estágio, podendo também ser o único – caso a empresa queira apenas se livrar dos excedentes de produção que o mercado

interno não absorve –, ir além da exportação, passando pelas diferentes etapas do processo, exige um planejamento maior, de longo prazo.

2.1.2 A Inovação e a Internacionalização de Empresas

O economista Joseph Shumpeter, na década de 1930, foi o primeiro a apontar que a inovação tinha grande importância no desenvolvimento econômico dos países. Shumpeter (1985) identificou quais eram os tipos de inovação que segundo ele poderiam ocorrer, sendo eles: inovação tecnológica de produto (novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes); inovação tecnológica de processo (novos processos ou métodos de produção); novos mercados; novas fontes de recursos; e novas organizações. Sendo assim, cabe a análise de que a inovação vai além da tecnologia, inclui também a satisfação das necessidades dos clientes em todos os aspectos relacionados a escolha e compra de um produto ou serviço.

A inovação tem papel chave na ascensão das empresas a lugares de destaque no mercado internacional, o esforço inovador das empresas, é constantemente acompanhado do crescimento da mesma. Porter (1993) aponta que a base da vantagem competitiva de um país está na sua capacidade de criar um ambiente que estimule a inovação. O autor defende que a inovação e o melhoramento de métodos e tecnologia devem ser os elementos centrais da teoria da vantagem competitiva. Sendo assim, é evidente que a inovação é peça chave para o desenvolvimento e da obtenção de vantagens competitivas das empresas e conseqüentemente do país aonde operam.

Um produto tem um ciclo de vida, a constante evolução tecnológica e aproximação dos mercados, torna por fazer este ciclo ser mais curto, o que Schulz (2000) chama de obsolescência precoce, aonde a tecnologia embutida nos produtos lançados no mercado, torna a dos produtos já presentes no mesmo, ultrapassada. Diante disso, a empresa deve reinventar constantemente seus produtos e serviços, o dinamismo de uma empresa é fator determinante na busca pelo sucesso no mercado internacional.

Por fim, segundo Trevino e Grosse (2002), o acirramento da concorrência global, fez com que a inovação fosse a estratégia usada na busca pela manutenção e desenvolvimento das vantagens competitivas das empresas.

2.1.2.1 Inovação Tecnológica

No meio da economia internacional, investimento externo direto, comércio e fluxos de tecnologia estão interligados. A ausência de firmas competitivas no cenário global deixa o desenvolvimento econômico de um país estático. A inovação tecnológica tem relação direta com a dispersão geográfica da firma, ao internacionalizar-se, há um aumento do acesso à novas tecnologias, além disso, a escala de produção tende também a crescer, diminuindo os custos de prospecção tecnológica (Além e Madeira, 2007).

Tigre (2002) aborda o papel da tecnologia no esforço de internacionalização. Segundo o autor, o aumento das operações externas de uma companhia, o desenvolvimento tecnológico e a eficiência competitiva em mercados regionais e globais eram interligados, tratados por ele como estratégias imprescindíveis para as empresas, principalmente em longo prazo. O autor ainda defende que o apoio à internacionalização das empresas nacionais é fundamental, não apenas visando o aumento das exportações, mas principalmente para capacitar as empresas nacionais para enfrentar a concorrência de grandes grupos internacionais no mercado interno.

Arbix et al. (2005) apontam que empresas que internacionalizam com foco na inovação tecnológica, tendem a remunerar melhor a mão de obra, empregar funcionários com maior escolaridade e investir mais em treinamento, aumentando a qualificação da mão de obra doméstica, gerando ganhos tanto para a empresa, quanto para o país aonde atua.

Arbix et al. (2005) afirmam que as empresas consideradas inovadoras têm 16% mais chances de sucesso no mercado externo e conseguem cobrar preços mais elevados por seus produtos dentro do mesmo. A afirmativa reforça a importância da inovação para a internacionalização de empresas. No Brasil, a tecnologia embutida nos produtos exportados é baixa. Essa é uma característica constante dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, aonde a infraestrutura geral é mais modesta, ou, como Nelson (2006) afirma, os sistemas nacionais de inovação não estão desenvolvidos, o que dificulta as interações entre as empresas, universidades, institutos e governo, que juntos atuam pelo desempenho inovador das empresas.

A concorrência pela venda de produtos mais sofisticados no mercado internacional é mais complexa quando comparada a simples exportação de

commodities, os preços neste mercado são muito mais elevados, o nível de diferenciação dos produtos e o valor agregado a eles é fator determinante para alcançar o êxito ao atuar no mercado global.

Buscando a inovação, as empresas apostam muitas vezes no investimento direto no exterior, pois encontram condições financeiras mais vantajosas, deixam de enfrentar as barreiras protecionistas que são impostas ao seu mercado de origem e satisfazem a necessidade de reduzir os custos de transporte e logística.

Diferentes estratégias tecnológicas podem ser adotadas, Christopher Freeman (1974) definiu seis diferentes grupos delas para conceituação. São elas:

- Estratégia tecnológica ofensiva, aonde a empresa busca alcançar a liderança de mercado investindo no P&D para antecipar-se na introdução de novos produtos no mercado, deixando seus concorrentes para trás.

- Estratégia tecnológica defensiva, aonde segundo Tigre (2006), as empresas investem em P&D, porém aguardam pelo lançamento dos produtos dos competidores, para analisar seus erros e tentar apresentar soluções para os mesmos.

- Estratégia imitativa, caracterizada pelo acompanhamento dos líderes e das tecnologias oferecidas por eles. Tal estratégia necessita de vantagens, como baixo custo da mão de obra ou dos insumos, para obter êxito, pois compete com firmas inovadoras que já estão estabelecidas no mercado.

- Estratégia dependente, que é delimitada pela subordinação da empresa a outras. Esta estratégia pode ser considerada responsiva, pois a empresa só decide inovar quando há exigência por parte dos clientes e depende de instruções técnicas fornecidas pelos próprios demandantes. Tigre (2006) cita como exemplo as empresas terceiristas ou as franquias, que fabricam produtos que são vendidos por outras marcas.

- Estratégia tradicional tem como característica a inércia. Empresas que adotam esta estratégia tem pouca ou nenhuma preocupação com mudanças

pois não se sentem ameaçadas no mercado em qual atuam. Tais empresas são altamente dependentes das habilidades técnicas de seus funcionários.

- Estratégia oportunista, ou estratégia de nicho, é a percepção de oportunidades sem que haja um grande investimento em P&D. Segundo Freeman & Soete (2008), caracteriza-se pelo fornecimento de um produto ou serviço que os consumidores necessitam ou desejam, mas que outras empresas ainda não satisfizeram.

2.2 INSTITUIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO

A decisão de internacionalizar-se parte do planejamento estratégico das empresas, porém, políticas públicas podem ter influência positiva sobre as possibilidades de internacionalização das mesmas. A competitividade internacional dos países tem relação direta com a capacidade internacional de suas empresas, já que o crescimento das firmas, gera aumento de renda e possível aumento da oferta de emprego no país de origem (Além e Madeira, 2007).

Arrow (1998) aponta que as instituições evoluíram e passaram a ter influência no processo de internacionalização em resposta às imperfeições de mercado. North (1990) afirma que as instituições existem para minimizar as incertezas ligadas às ações humanas, protegendo aqueles que estão sujeitos a elas. Segundo o autor, ao assumir um determinado arranjo institucional, estabelece-se um conjunto de condutas que conferem determinado resultado para a sociedade.

Ao estabelecerem um conjunto de condutas, as instituições tornam-se responsáveis pelo grau de inovação da nação a qual pertencem (Hollingsworth, 2000). Porém, o papel destas instituições é limitado, segundo Mudambi e Navarra (2002), limitando-se estritamente a ser um meio de incremento da eficiência das estruturas econômicas de mercado. Estes autores, afirmam que a capacidade das instituições de resolver as imperfeições de mercado está ligada a dois fatores:

- A possibilidade de redução dos custos de transações, que quando aplicada contribui para que aumentem os ganhos por produtividade em alta escala, além de melhorar também o desenvolvimento da tecnologia a ser aplicada.

- Custos de processamento das informações ligadas à tomada de decisão das empresas, aonde a eficiência e qualidade das instituições, atua de maneira a filtrar as informações incompletas e assimétricas que possam existir.

A redução de custos de transação e informação não são as únicas consequências da atuação das instituições, elas também diminuem o grau de incerteza e instabilidade das sociedades e economias. Desta forma, os arranjos institucionais influenciam nas estratégias corporativas, que resultam no desempenho dos negócios das empresas (Bevan, Estrin e Meyer, 2004).

Analisando Hollingsworth (2000) e North (1990), pode-se concluir que as instituições influenciam diversos fatores dentro das empresas, entre eles: o grau de inovação, o nível de empreendedorismo, a orientação para o mercado externo, o desenvolvimento tecnológico, a cultura, a organização de mercado e outros.

O empreendedorismo é elemento necessário para a internacionalização e tem forte correlação com a inovação. O quadro institucional de um país pode facilitar ou dificultar o surgimento do empreendedorismo, que Oviatt e McDougall (1994) classificam como a combinação de proatividade, inovação e propensão ao risco. Porter (1993) relatou, em seus estudos sobre as vantagens competitivas das nações, diversos exemplos práticos que comprovavam a influência das instituições sobre o empreendedorismo. O caso das impressoras na Alemanha por exemplo, que teve toda sua cadeia desenvolvida dentro do país após um empreendedor deixar a Inglaterra por pressão dos investidores e encontrar na Alemanha um arranjo institucional favorável à suas intenções.

As instituições também têm influência sobre as chamadas redes de relacionamento, assumindo a responsabilidade de determinar a finalidade de uma determinada rede estabelecida e determinar os agentes que pertencem a esta rede. Meyer et al. (2009) relata que as empresas que buscam a internacionalização em mercados aonde o arranjo institucional é considerado frágil, optam pela formação de joint ventures, configurando a maior importância das redes quando há baixa confiança nas instituições de um país.

As instituições dos países podem atuar de diversas maneiras no apoio à internacionalização das empresas. Os instrumentos de apoio variam, o Estado pode atuar no fornecimento de informações, na organização de missões empresariais e na assistência técnica, fornecendo financiamentos, seguros e garantias (Unctad,

1995). A instalação de parques tecnológicos é um dos meios pelos quais as instituições podem operar para incentivar a inovação. A proximidade das empresas que operam dentro destes parques favorece o estabelecimento de redes e estas redes tem papel proativo na internacionalização destas empresas, conforme resultado do estudo de Mais et al. (2009), no qual empresas que estavam instaladas em parques tecnológicos tiveram sua internacionalização ligada ao papel das redes de relacionamento estabelecidas.

No Brasil, no que se refere a importância das instituições para a inovação, o empreendedorismo e ao tema principal deste trabalho, a internacionalização, pode-se destacar a atuação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) no financiamento à internacionalização de empresas. Um grande exemplo da atuação do Banco foi o financiamento dado à JBS-Friboi para a compra da Swift Argentina em setembro de 2005, que posteriormente viria a adquirir outras companhias até se tornar em 2009, líder mundial no setor de carnes (Além e Madeira, 2007).

Concluindo, as instituições desempenham papel importante para a internacionalização de empresas, principalmente das de alta tecnologia, que dependem da conexão com o mercado internacional e da inovação para progredirem. As instituições podem criar ambientes favoráveis para a inovação, além de poderem facilitar a interação das empresas com o mercado internacional. Para as empresas de alta tecnologia, a criação de parcerias pode ser essencial para o seu desenvolvimento, estas parcerias, podem ser facilitadas pelas instituições.

2.3 MODELOS TRADICIONAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estudos de internacionalização de empresas se fundamentam em torno dos estudos sobre economia, sociologia e antropologia. Duas correntes analisam o processo sob diferentes aspectos, assim como será abordado adiante neste capítulo.

Os modos de entrada são inerentes ao estudo da internacionalização, ao optar por um deles a empresa assume determinados riscos de acordo com os objetivos traçados pela mesma. O capítulo abordará cada um dos diferentes modos de entrada.

As teorias de internacionalização de empresas buscam explicar o porquê, quando, onde e como as empresas buscam internacionalizar-se (Tornroos, 2002).

Há uma divisão das perspectivas no que tange as abordagens utilizadas na formação das teorias de internacionalização. Tais abordagens podem basear-se na análise de critérios econômicos ou da evolução comportamental. No primeiro, as teorias são focadas no caminho da otimização de retornos econômicos, já no segundo, as atitudes, percepções e comportamentos das empresas, são focados na redução de riscos e na expansão da empresa (Andersen e Buvik, 2002, apud Carneiro Et All. (2005).

A principal vertente histórica baseada nos processos econômicos é o Paradigma Eclético da Internacionalização (ou Paradigma OLI), enquanto na vertente comportamental, o Modelo de Uppsala tem maior destaque (Carneiro et all, 2005). Ambos serviram de base para outros estudos e frequentemente, ao analisar o processo de internacionalização de empresas, podemos enquadrar o mesmo em diferentes concepções teóricas. Desta forma, o presente capítulo abordará as duas principais teorias das distintas vertentes que envolvem o processo de internacionalização, adicionando por último, a mais recente contribuição para o estudo da internacionalização de empresas, o conceito das chamadas *born globals*.

Segundo Andersen (1997:30), considerando o fenômeno de entrada no mercado global, não há um consenso acerca do que é teoria, modelo conceitual ou paradigma, portanto, o presente trabalho abordará os resultados dos estudos na área de internacionalização da maneira mais didática possível, referindo-se aos mesmos como teoria e modelo.

2.3.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala tem como pontos chave a questão da distância psíquica entre os países e a cadeia de estabelecimento (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Segundo a escola, o processo de internacionalização é um processo incremental, onde as empresas aumentam seus investimentos no exterior de acordo com o aumento do conhecimento sobre o mercado externo.

A cadeia de estabelecimento é o processo de desenvolvimento da empresa em determinado mercado internacional. Os autores estabelecem o conceito de que uma empresa se desenvolve em determinado mercado através do investimento

sequencial de recursos, o montante investido é dependente do grau de conhecimento do mercado alvo, sendo assim, conforme o conhecimento de mercado da empresa evolui, cresce o investimento em determinado mercado por parte da mesma.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) ilustram a cadeia de estabelecimento propondo a existência de 5 estágios de evolução na internacionalização de uma empresa, no primeiro, não há qualquer tipo de atividade exportadora, no seguinte, as exportações são operações ocasionais, evoluindo para um terceiro estágio, aonde a empresa começa a exportar sistematicamente por meio de agentes independentes, após este, a empresa começa a investir em subsidiárias para gerir suas exportações, no quinto e último estágio, a empresa investe no estabelecimento de unidades produtoras no exterior. Os autores reconhecem que algumas empresas nem sempre seguem tais estágios, quando o mercado alvo não demanda a instalação de uma planta em seu território – 5º estágio – a empresa deixará de investir tamanho montante no mesmo, além disso, empresas com muitos recursos podem avançar diretamente para os estágios finais do esquema proposto.

A distância psíquica – elemento utilizado em diferentes teorias e modelos – é definida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. O conceito de distância psíquica é inserido para explicar a escolha dos primeiros mercados nos quais a empresa deseja inserir-se. Segundo o conceito, ao iniciar um projeto de internacionalização, as empresas tendem a investir em mercados com características semelhantes ao de sua origem, aonde a distância psíquica é menor, evitando arriscar-se em países culturalmente mais distantes.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a partir da análise de quatro empresas suecas, identificaram que tais empresas, se internacionalizavam por etapas e com investimentos que aumentavam gradualmente. As empresas começavam pela exportação direta (sem comprometimento de recursos), após isso, passavam a fazer exportações indiretas, por meio de agentes, seguindo para a criação de uma subsidiária de vendas e futuramente, uma subsidiária de produção (maior investimento de recursos). Partindo desta análise, os autores definiram que o foco deste modelo de internacionalização é o comportamento e o crescimento da firma pelo aumento gradual do nível de internacionalização da mesma, que ocorre com o

maior conhecimento dos novos mercados e gradual aumento do comprometimento de recursos nestes mesmos.

A operação no mercado externo seria a fornecedora de experiência da firma para trabalhar no mesmo. Porém, tal experiência pode ser adquirida com a contratação de profissionais previamente inseridos no contexto ou através da consultoria com profissionais com expertise em negócios internacionais.

Casson (1994) contribuiu para o modelo ao analisar a transferência de operações das empresas para os países cuja distância psíquica é menor. O autor afirma que ao estabelecer-se em um país culturalmente mais próximo, a firma adquire conhecimentos não só sobre o mercado-alvo, mas também, know-how de internacionalização, que pode ser utilizado futuramente para investir em outros países, inclusive os mais distantes culturalmente.

O modelo comportamental tem a colaboração de Treadgold (1988) e Kacker (1985), que incluem a ação dos fatores *push and pull* na internacionalização de empresas, aonde os fatores *push* são os fatores desfavoráveis do mercado interno e os fatores *pull* são os atrativos do mercado externo. Segundo os autores, entende-se por fatores desfavoráveis do mercado interno, as condições econômicas, a demografia desfavorável, restrições comerciais, a forte competição e a saturação do mercado doméstico. Os fatores que atraem as empresas para o exterior são as tarifas e leis, as oportunidades de crescimento, possibilidades de aquisições, os custos de logística e comunicações, entre outros. Em suma, *pull* são os fatores externos de atração, enquanto *push*, são os fatores internos que de certa forma empurram as empresas para o exterior.

Em suma, o modelo de Uppsala é baseado em três pressupostos. O primeiro deles afirma que o maior obstáculo da internacionalização de uma empresa é a falta de conhecimento. O segundo, apoiado na afirmativa de Penrose (1959) de que o conhecimento adquirido pela experiência própria é o mais importante para a internacionalização, afirma que as operações da empresa nos mercados-alvo são as principais fontes de conhecimento para a internacionalização. O último pressuposto é o de que a empresa se internacionaliza investindo recursos gradualmente.

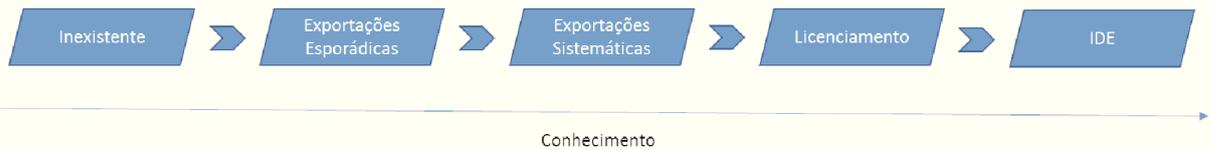


Figura 1: Fluxograma do processo de internacionalização

Fonte: Autor, adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

O modelo de Uppsala foi criticado por diversos autores devido à diferentes aspectos. Melin (1992), aponta que o modelo desconsidera aspectos como as características do produto, da indústria, do mercado, da concorrência e de fatores estratégicos, Andersen (1997) acusa o modelo de ser excessivamente determinista e por este motivo, falho. Além destes fatores, o modelo ignora ocasiões aonde o processo não seria gradual, não explicando a internacionalização de diversas empresas (Mcdougall, Shane e Oviatt, 1994). Hedlund e Kvernland (1993) sugerem que a sequência e a velocidade do processo de internacionalização são afetadas pela incerteza, volatilidade e interdependência do ambiente internacional de negócios, fator pouco relevante no modelo original de Uppsala.

O ambiente internacional de negócios é interdependente, com isso, as empresas tendem a acelerar o processo de internacionalização na busca pelos benefícios de atuarem em mercados diferentes. Desta forma, as empresas evoluem de maneira mais rápida no mercado internacional, buscando a obtenção de economias de escala e de escopo, além da aprendizagem fornecida pela integração de suas operações (Kobrin, 1992).

Benito e Welch (1997) apontam que as empresas podem seguir caminho inverso ao prescrito no modelo de Uppsala, desinvestindo em mercados internacionais. Além do caminho inverso, diversas empresas optam por não evoluir o modo de operação no mercado externo, permanecendo no mesmo estágio por diversos motivos (Bell, 1995).

Diante das fragilidades do modelo original de Uppsala, outros estudos buscaram complementar a capacidade do mesmo. Estudos derivados da teoria de redes industriais, que sugerem a análise de processos intra e inter-organizacionais são os de maior destaque na complementaridade do modelo de Uppsala, já que adicionam os fatores que explicam a sequência proposta no mesmo. Johanson e

Vahlne (2009), amparados por evidências empíricas, adicionam o papel das redes de relacionamento no processo de internacionalização.

A teoria das redes industriais é gerada a partir dos estudos das redes de negócios que Cook e Emerson (1978) definem como os conjuntos de relacionamentos de troca. Axelsson e Easton (1992), sugerem que gradualismo e descontinuidade não são conceitos totalmente opostos quando analisamos os processos de internacionalização das empresas. Em síntese, a teoria das redes industriais propõe que as empresas tendem a desenvolver relacionamentos com outras empresas ou instituições enquanto busca seus objetivos. Desta forma, quando aplicada ao processo de internacionalização, a teoria estuda os relacionamentos entre os diversos envolvidos nas relações de trocas internacionais entre países distintos.

A performance internacional das empresas depende não apenas dos recursos tangíveis e intangíveis da mesma, mas também dos mesmos recursos das firmas com as quais a empresa se relaciona, além é claro, da natureza destes relacionamentos (Wilkinson et al., 2000). Desta forma, os mercados são compostos por redes de relações entre atores, sejam elas de troca ou quaisquer outras.

Wilkinson et al. (2000) citam Brandenburger e Nalebuff (1996) para afirmarem que empresas demandam recursos especializados de outras organizações para chegarem ao consumidor final da maneira mais competitiva o possível. A competição existente entre empresas que vendem um mesmo produto, cria a necessidade de cooperação entre uma empresa e outras organizações – fornecedores em geral – criando canais intermediários que são utilizados pela empresa na busca pelos seus objetivos, resultando na criação de uma rede. Esta rede de relacionamentos tende a expandir-se, sendo que cada empresa ou organização, forma e faz parte de diferentes redes. A presença de empresas com experiência em internacionalização em uma rede pode facilitar a internacionalização de outras empresas da mesma rede (Wilkinson et al., 2000).

A teoria de redes industriais enfatiza também a importância do relacionamento entre as diferentes unidades de uma multinacional – matriz e subsidiárias ou subsidiárias e subsidiárias – já que enfatiza o papel dos relacionamentos construídos tanto intra quanto inter-organizacionais. Tais relacionamentos, são desenvolvidos de maneira gradual, o que segundo Hakansson e Snehota (1995), significa que os processos de internacionalização de empresas é

resultado de relações desenvolvidas de forma incremental. Assim, pode-se inferir que ao inserir-se em uma rede, a empresa torna-se suscetível aos desdobramentos que ocorrem nas diferentes partes desta, podendo gerar descontinuidade no processo de internacionalização.

Salvador et al. (2009) apontam que, a quantidade de recursos investidos cresce diretamente junto com a experiência acumulada, já que a percepção de riscos diminui à medida em que a empresa acumula experiência. Partindo disto, Johanson e Vahlne (2003) defendem que as empresas utilizam-se de suas redes de relacionamento para desenvolver seus recursos e capacidades, em suma, as empresas utilizam de suas relações para abrir espaço para novas oportunidades de negócios. Partindo do princípio que o desenvolvimento de conhecimento não é um processo individual, pois as empresas tendem a adquirir conhecimento proveniente das empresas presentes em sua rede, a experiência, o investimento e a rede de contatos, são todos interligados. Portanto, estar “fora da rede” pode significar obstáculos no processo de internacionalização de uma empresa.

Por fim, o modelo de Uppsala é complementado com características do modelo de redes por Schweizer, Johanson e Vahlne em 2010. Os autores defendem que a internacionalização é resultado dos esforços para fortalecer a posição de uma empresa dentro de uma rede de negócios. Agora, além de reconhecer que a aprendizagem experiencial é elemento essencial da internacionalização, os autores incluem a capacidade empreendedora – “o empreendedor que consegue viver sob um ambiente de incerteza e ambiguidade que envolva aprendizagem, possui uma vantagem”. (Schweizer, Johanson e Vahlne, 2010) – e a exploração de contingências para manter e fazer uso das relações em rede para aprender e gerar conhecimento.

2.3.2 Paradigma Eclético de Internacionalização

Segundo Dunning (1994), o que leva as empresas a internacionalizarem-se é a busca por um ou mais dos seguintes: recursos naturais (busca da exploração de recursos naturais com custos menores); mercados (mercados vizinhos ao país de investimento); eficiência produtiva (economias de escala e redução dos custos); e ativos estratégicos (inovação e canais de distribuição).

Considerada pertencente ao âmbito das teorias econômicas, a também conhecida como paradigma OLI, afirma que as empresas precisam ter recursos que as tornem competitivas no mercado internacional, recursos como conhecimento e tecnologia, além das vantagens de propriedade (*O-ownership*) e localização (*L-location*), fazem com que a empresa decida internalizar (*I-internalization*) a produção naqueles países ou não. Analisando Dunning (1998, 2001), pode-se concluir que o paradigma OLI é o processo pelo qual as empresas decidem como investir no exterior, assim, partindo da análise de “O” e “L”, a empresa define o “I”, optando pela exportação, pelo licenciamento ou pela produção no local para atender ao novo mercado.

Dunning (1983) divide as vantagens de propriedade em dois tipos.

- I. Vantagens de natureza estrutural, que derivam da posse de ativos específicos, geralmente intangíveis, resultantes de práticas tecnológicas, de comercialização ou de gerenciamento da firma. Entre estas estão as patentes, as marcas, capacidades de produção, diferenciação de produtos, economias de escala e outros.
- II. Vantagens de natureza transacional, relacionadas à capacidade de hierarquia da firma.

As vantagens de propriedade caracterizam-se, em suma, pela propriedade tecnológica e intelectual da empresa, pela economia de escala, diferenciação do produto, acesso a mercados e a fontes de matéria-prima, além também da ocorrência ou não de uma multinacionalização prévia.

A vantagem de localização, por sua vez, é caracterizada pela presença de atrativos locais específicos de cada região. Quando existem fatores regionais que venham conferir vantagens competitivas para uma empresa, sejam eles, naturais ou criados, que não possam ser deslocados através de fronteiras, a empresa tende a fortalecer seus investimentos no local (Dunning, 2000). Entre as vantagens específicas de localização estão a dimensão do mercado consumidor e as perspectivas de crescimento do mesmo, assim como o nível de desenvolvimento econômico e infra estrutural do país alvo, além da presença de concorrentes diretos e da existência de políticas públicas que facilitem a entrada no mercado. As vantagens de localização, segundo o autor, podem significar ganhos pela diferença de preço e na qualidade de insumos e matérias-primas, ganhos com custos de

transporte e comunicação, e ainda, podem significar o encurtamento da distância física e cultural entre a empresa e o mercado alvo.

Uma vez analisadas as vantagens de propriedade e de localização, a empresa irá definir qual o melhor caminho para explorar suas competências centrais em conjunto com os atrativos locais da região em que pretende investir. Sendo assim, a decisão de internalizar suas atividades no mercado alvo ou optar por outros modos de entrada, depende do estudo das vantagens de propriedade e localização. Os custos, sejam eles de transação, da informação, dos agentes e também as especificidades dos ativos são os fatores determinantes da decisão de investir no mercado externo para uma empresa neste modelo. O modo de entrada será definido analisando os elementos de propriedade e localização (Dunning, 1988). As vantagens de internalizar a produção são: redução de custo das transações, proteção do direito de propriedade, redução da incerteza, controle sobre a oferta e o aproveitamento das externalidades (Dunning, 2000).

Dunning (2000) afirma que as chances de uma empresa optar por internalizar a produção em outros países por sua própria conta e risco, ao invés de optar pelos outros modos de entrada como exportação ou licenciamento, depende do tamanho da rede de benefícios que a internalização no mercado alvo trará. Os benefícios de internalizar a produção em um país não estão ligados somente ao acesso ao mercado doméstico do mesmo, produzir em um mercado diferente do de sua origem coloca a empresa em contato com outros mercados, tanto regionais quanto globais.

Segundo a metodologia criada por Dunning (1998), empresas que combinem os três aspectos do paradigma OLI, tendem a realizar investimento direto para internacionalizarem-se, enquanto firmas que venham a ter vantagens apenas de propriedade, optem por modos de entrada ligados ao licenciamento, e companhias que combinem vantagens de propriedade e internalização, entrem no mercado global via exportações.



Figura 2: Vantagens Específicas e os Modos de Entrada

Fonte: Autor, baseado em Dunning (1998)

2.4 As *Born Globals*

As *Born Globals* são empresas que nascem com o objetivo de atender ao mercado externo, contrariando a visão de que as empresas se internacionalizam de forma gradual. Estas empresas arriscam quase que a totalidade de seus recursos para “nascerem” internacionais. Empresas assim, geralmente não contam com grandes quantidades de recursos tangíveis, mas apostam nos recursos intangíveis para obterem vantagens competitivas globalmente (Reunoso e Figueroa, 2010). Grande parte das teorias de internacionalização não são aplicáveis em sua totalidade a estas empresas, por este motivo, será analisada também como uma teoria.

No final da década de 80, os estudiosos da área de internacionalização de empresas notaram o surgimento de uma tendência. Um grande número de empresas havia passado a dedicar seus recursos para o mercado internacional desde o seu fundamento, ou em seus primeiros anos de operação. Muitos estudiosos trataram de estudar e tentar explicar o novo e crescente fenômeno (Dib, 2008). Por este motivo, há uma variedade de termos usados para referir-se ao fenômeno das empresas que nasciam globais. Ganitsky (1989) referia-se ao fenômeno usando o termo *Innate Exporters*, já que as empresas analisadas pareciam nascidas para exportar. Rialp, Rialp e Knight (2005) usam o termo *Early Internationalizing Firms*, assumindo que as empresas não obedeciam à ordem de

internacionalização estabelecida em outros modelos. Outros autores usaram termos como *Global Start-Ups* e *International New Ventures*, mas o termo *Born Globals* foi utilizado por maior número de autores, entre eles, Rennie (1993), Madsen e Servais (1997), McGaughey (2006), Dominginhos e Simões (2004), entre outros.

Rennie (1993) ao estudar o caso de empresas que se internacionalizavam com poucos anos de existência foi o primeiro a usar o termo *born globals*. O surgimento de empresas com tais características foi referenciado inclusive como “fenômeno” por alguns atores. O processo de internacionalização deste tipo de empresa ocorre de maneira precoce e não segue os estágios sugeridos no modelo de Uppsala, por exemplo. Empresas assim, agem de forma proativa em direção a internacionalização, diferentemente do modo reativo em que as empresas se internacionalizam segundo o modelo nórdico.

Logo surgiram críticas ao termo, Dib (2008) aponta que alguns autores questionavam a aplicabilidade do termo “global”, já que algumas firmas operavam em mercados regionais e não tinham operações de alcance realmente global. Segundo eles, o uso do termo “*internacional*”, seria mais correto.

Davis e Meyer (1998) atribuem o nascimento das *born globals* ao período em que a sociedade viveu grandes transformações, aonde noções de tempo, espaço e matéria sofreram mudanças significantes. O tempo foi “encolhido” pela velocidade de comunicação, assim como o espaço foi alterado pelas redes de informação, além destes, a matéria foi transformada pela adição de valores intangíveis, diminuindo o valor dos recursos tangíveis. Tais mudanças de ambiente passaram a permitir que as empresas coordenassem seus processos de qualquer lugar do mundo.

A demanda global crescente dos consumidores por produtos especializados e personalizados criou um nicho de mercado que abriu oportunidades para empresas de menor porte. A revolução nas comunicações passou a permitir que as empresas gerissem seus negócios de diferentes cantos do mundo, além de ter modificado o conceito de ciclo de vida dos produtos, encurtando-os e trazendo mudanças na demanda destes pelos consumidores. A criação do cenário propício ao desenvolvimento das *born globals* se deve a combinação de diversos fatores. Juntos, a mudança na demanda, a revolução nas comunicações, a redução de custos de transporte, o maior acesso ao crédito e a maior capacitação da mão de obra, criaram um ambiente propício para o desenvolvimento de empresas menores

que contam com uma maior flexibilidade de recursos (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1994).

O conceito de *born global* gera discussões entre os estudiosos do tema, o maior ponto em entendimento entre os autores é o de que estas empresas não seguem o modelo de Uppsala. Rialp e Knight (2005) pontuaram que apesar das diferenças relacionadas as características, o conceito geral sobre tais empresas é o de que tratam-se de empresas jovens, com grande potencial empreendedor, que entram no mercado internacional logo após a sua fundação ou nos anos iniciais de suas operações.

Hashai e Almor (2004) apontaram que apesar dos vários estudos sobre o tema, ainda não existe um modelo teórico que explique o mesmo. O fenômeno das *born globals* afetou as teorias tradicionais de internacionalização de tal maneira que Cavusgil (1994) chegou a afirmar que o modelo de internacionalização gradual estava morto.

Born globals são empresas que tem como espaço de ação o mundo, que não se restringem a entrar em um país ou região de cada vez. Estas empresas operam no mercado global desde seu mercado de origem, utilizando-se de diversos modos de entrada ao mesmo tempo. Empresas assim, adaptam os seus modos de entrada de acordo com as necessidades dos mercados e consumidores, utilizar-se de diferentes modos de entrada garante à firma a descoberta de novas oportunidades segundo Sharma e Blomstermo (2003).

A teoria das redes de contato, usada para responder as críticas feitas ao modelo de Uppsala, dá suporte para o sucesso das *born globals* pois influenciam o empreendedorismo internacional (Rialp et al., 2005). Empresas que estão alocadas dentro de uma rede expandem suas fronteiras pois tem acesso a um maior fluxo de informações, fator chave para o sucesso da internacionalização rápida de empresas.

A visão estratégica global das *born globals* é a maior identidade destas empresas. Os recursos destas empresas devem ser orientados todos no mesmo sentido, seguindo o mesmo objetivo, o mercado internacional. Persinger et al. (2007) afirmam que para que uma empresa possa se tornar global, ela deve primeiro pensar global.

Simões e Dominginhos (2001) destacam três características essenciais deste tipo de empresa, são elas:

- I. Capacidade de Empreender: É a visão de negócio do empreendedor, sua capacidade de perceber os riscos comerciais, políticos, econômicos e culturais do mercado global. As *born globals* são formadas por empreendedores que desenvolvem uma mentalidade voltada para o internacional (Persinger et al., 2007).
- II. Recursos Intensivos de Conhecimento: *Born globals* não são conhecidas pela falta de recursos, pelo menos não nos seus anos iniciais, apesar disso, parcela significativa destes recursos é destinada a investigação e desenvolvimento. Estas empresas necessitam garantir que seus produtos sejam distintos dos demais e que tenham um valor único para o mercado. O investimento em inovação é constante, já que o ciclo de vida de seus produtos é curto, demandando constantes evoluções técnicas e comerciais.
- III. Capital Relacional: As relações criadas em todo o processo de internacionalização destas empresas são indispensáveis para seu sucesso sustentado. Bem trabalhada, uma rede de contatos internacionais facilita que a empresa identifique novas oportunidades de mercado, além de possibilitar a construção de uma sólida reputação internacional e incentivar o aprendizado da empresa.

Em suma, é possível detectar que os pontos chave das *born globals* são o empreendedor, os recursos humanos especializados e as redes de contato. Os dois primeiros são recursos internos e intangíveis da empresa, enquanto o último, é recurso externo, porém, também intangível, reforçando a afirmativa de que as *born globals* tem grandes quantidades de recursos intangíveis e dependem muito pouco dos tangíveis, diferentemente das empresas que seguem modelos mais tradicionais de internacionalização.

O sucesso destas empresas é determinado também de maneira diferente aos métodos tradicionais. Ribeiro (2012) aponta que o principal objetivo deste tipo de empreendimento é a manutenção e criação de valor agregado aos seus produtos, enquanto segundo os modelos tradicionais, a principal preocupação das empresas que operam internacionalmente é a propriedade de ativos no exterior. O mesmo autor constatou que 4 fatores seriam os principais responsáveis pelo sucesso das *born globals*, são eles:

- I. Orientação para o Mercado Internacional, basicamente, é o nível de envolvimento dos diferentes setores da empresa com as operações internacionais.
- II. Marketing Internacional, que é a habilidade da firma em criar valor via segmentação e orientação de mercado.
- III. Inovação Internacional, traduzida como a capacidade de desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado global.
- IV. Orientação Internacional, que se refere a abordagem da empresa nos mercados internacionais, sendo que quanto mais agressiva, maior a probabilidade de êxito.

As *born globals* tendem a deixar de ser exceção para tornarem-se a regra, a velocidade e o comprometimento das empresas com o processo rápido de internacionalização só vem aumentando ao longo dos anos (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2010).

2.4.1 A inovação e as *Born Globals*

Arbix, Saleri e de Negri (2004), analisam que as empresas internacionalizadas que tem grande foco em inovação tendem a aproveitar melhor os rendimentos crescentes de escala e inserem-se neste mercado com maior comprometimento de recursos e velocidade pois operam de maneira mais efetiva do que outras empresas.

Silva (2012) estabelece uma relação entre inovação e *born globals*. Tais empresas tendem a ter menos recursos financeiros a disposição, com isso, caso

dependessem apenas de recursos tangíveis, enfrentariam dificuldades para entrar no mercado internacional. Desta forma, os recursos intangíveis são a aposta destas empresas para terem êxito em suas operações, estes recursos estão intimamente ligados à inovação.

Empresas já estabelecidas a maior tempo no mercado tendem a intimidar atividades inovadoras devido a seus processos burocráticos complexos, estas empresas, caso se interessem pela internacionalização deverão iniciar deixando de lado suas heranças administrativas pois estas dispõem de pouca flexibilidade administrativa, característica requerida pelo comércio internacional atual (Knight e Cavusgil, 2004). O contrário ocorre nas fundadas recentemente, que devido a sua grande capacidade de flexibilização administrativa, desenvolvem condições internas para atividades inovadoras.

A inovação é o caminho para criação de novas soluções e enfrentar desafios impostos pelos concorrentes e pelo mercado (Knight e Cavusgil, 2004). A inovação no mercado internacional é um meio das empresas se estabelecerem e se manterem neste ambiente.

Ribeiro (2012) relaciona as *born globals* ao setor de alta tecnologia. Este setor é caracterizado por ter produtos com ciclos de vida bastante curtos, já que a evolução tecnológica é constante, o que exige que as empresas invistam constantemente em inovação e recursos especializados.

Por fim, cabe analisar que a internacionalização, já é por si só, considerada uma ação inovadora, desta forma, a relação entre as *born globals* e a inovação é estabelecida já no nascimento destas empresas (Silva, 2012).

2.5 OS MODOS DE ENTRADA

Após decidir internacionalizar-se, a empresa deve escolher a forma de entrada pela qual irá começar a operar internacionalmente (Osland et al., 2001). O modo de entrada escolhido tem influência na performance da empresa no mercado internacional, Guisinger e Li (1991), ao analisar a escolha do modo de entrada em comparação ao desempenho das empresas, fundamentam a afirmativa.

Os modos de entradas são divididos de diferentes maneiras por diversos autores, foi utilizado neste trabalho a sugestão de Root (1994), que divide os modos de entrada em três sessões, conforme apresentado na sequência.

2.5.1 Exportação

Cerceau e Tavares (2002) definem a atividade de exportação como uma atividade voltada para o mercado externo que é desenvolvida pela empresa quando não há uma implantação da mesma no exterior. Jain (1990) afirma que as exportações são caracterizadas pela menor demanda de capital dentre as formas de entrada no mercado internacional, além de serem mais simples, pois demandam menos conhecimento do que os outros métodos de entrada e são a maneira menos custosa – capital e intelectualmente – de adquirir experiência no mercado internacional.

Segundo Keedi (2007) a exportação pode ser tanto de bens quanto de serviços. A exportação de bens é entendida como a troca de mercadoria entre os países, enquanto a de serviços, representada pela prestação de um serviço, seja ele de consultoria, assessoria, transporte, turismo, entre outros. Segundo o autor, quando trabalhamos com bens, a exportação é subdividida em dois grandes grupos, a operação pode ocorrer de meio direto ou indireto, a seguir detalhados.

2.5.1.1 Exportação Indireta

A exportação indireta ocorre por via cooperativa – ou pelo chamado *piggyback* – ou de maneira intermediada e auxiliada. Ambas ocorrem quando existe uma venda para um comprador estrangeiro pelo intermédio de uma terceira companhia. Este modo, é uma abordagem mais passiva, aonde a empresa confia menos importância estratégica para a área de exportação. Este modo sequer requer adaptação do marketing aos mercados estrangeiros e a partir do momento que a venda é concretizada, qualquer controle da estratégia de marketing que possa existir, é perdido.

A exportação indireta intermediada ou auxiliada apresenta como vantagem a rapidez de contato entre a empresa que deseja exportar e o seu mercado de destino. É caracterizada também pelo baixo risco ao qual a empresa é submetida, já que os custos são baixos, por outro lado, o comprometimento da empresa nesta

modalidade é proporcional ao investimento, o que pode levar a perda de controle sobre seus produtos no mercado externo.

O *piggyback* é também uma forma de exportação indireta, este, significa que a empresa que deseja exportar utiliza-se da rede de contatos de outra empresa para acessar o mercado externo. Estratégia considerada inovadora no meio dos negócios internacionais, tem seu sucesso atrelado a complementaridade e a similaridade do público alvo dos produtos exportados pelas empresas (Keegan e Green, 1999). A exportação cooperativa requer investimentos relativamente baixos, assim como na modalidade auxiliada, porém, garante mais controle sobre a circulação dos produtos da firma exportadora no mercado externo quando comparada a mesma.

A operação indireta tem a participação de diversos atores. O departamento de vendas da empresa importadora é um deles, um corretor *ad-hoc*, que coloca exportador e importador em contato por uma bonificação, é outro. Além destes, empresas que atuam como intermediárias podem usar de agentes independentes (corretores) para realizar as operações, as Tradings (B2B) operam como importadores e exportadores, otimizando a logística e as operações devido ao seu know-how em mercados internacionais, ainda, os consórcios internacionais (entidades independentes) que operam com a exportação de várias empresas, podendo trabalhar com produtos complementares.

2.5.1.2 Exportação Direta

A Exportação Direta é caracterizada pela venda para um comprador do exterior realizada pelo departamento de exportação estabelecido dentro da própria empresa produtora do bem, o fabricante e o exportador neste caso, tem o mesmo CNPJ. É uma modalidade mais ativa, presente em empresas aonde a exportação é uma estratégia importante e atividade regular. O marketing neste caso é adaptado para o país ou região de destino do produto e tem sua responsabilidade compartilhada entre o comprador e o vendedor (Keedi, 2007).

Esta modalidade de exportação pode ocorrer de quatro maneiras segundo Keedi (2007). A ação de agentes próprios do departamento de exportação, geralmente dividido entre áreas geográficas; agentes independentes, que trabalham em cooperação com a empresa, algumas vezes com exclusividade no mercado local, tendo liberdade para realizar sua própria análise de mercado, negociação com os clientes e o monitoramento das ações de marketing e vendas; as firmas de

importação e distribuição também se enquadram na exportação direta, apesar de serem firmas com alto índice de liberdade, contam com contratos de exclusividade por regiões particulares, garantem um rápido posicionamento para os produtos do exportador no mercado local e um bom pós-venda, este tipo de parceria denota grandes ligações entre o exportador e o importador, fazendo com que trabalhem juntos nas políticas de marketing e vendas; os escritórios de venda são agentes facilitadores para o exportador, a logística e a infraestrutura administrativa são úteis para o processo de exportação, o controle das vendas e ações de marketing no exterior, além de servirem como ferramentas de comunicação e informação.

A exportação, segundo Yeoh (2004), é o modo de entrada que mais amplia a base de conhecimento internacional da empresa, nela, as competências e experiências da empresa serão as responsáveis por guiar o processo de aprendizagem.

A operação direta garante maior controle, por parte do exportador, sobre a circulação de seu produto no mercado externo, ao mesmo tempo que requer maior investimento, investimento este, interpretado como válido quando a firma deseja construir uma rede própria de distribuição no exterior.

2.5.2 Vias Contratuais

A maneira pela qual ocorre a internacionalização por vias contratuais varia de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Cerceau e Tavares (2002) elencam os Acordos de Licença, o Franqueamento e os Contratos de Gestão como meios pelos quais a internacionalização por via contratual pode ocorrer, cada uma delas, caracterizada de maneira diferente.

Os Acordos de Licença, ou licenciamento, são similares à exportação direta, com a diferença de que neste acordo existe obrigatoriamente um contrato de exclusividade. As empresas utilizam-se destes acordos para exportar a fabricação de bens e produtos, assim como os direitos de utilização da marca, distribuição, processos internos e know-how. Segundo Cerceau e Tavares (2002), os Acordos de Licença caracterizam-se como uma maneira lucrativa de acesso aos mercados externos, além de terem baixo custo relativo para a conquista dos mesmos. A desvantagem de optar por este modo de entrada está na ameaça representada pelo licenciado, que pode utilizar do know-how adquirido para tornar-se concorrente direto no futuro (Keegan e Green, 1999). Complementando os Acordos de Licença,

existem os Contratos de Manufatura, nesta modalidade, o licenciado recebe o direito de distribuir e manufaturar os produtos, inclusive utilizando-se das patentes do licenciador.

O sistema de Franquias funciona com um acordo pelo qual o franqueador fornece ao franqueado o direito de utilização de sua marca em troca do pagamento de royalties (Cerceanu e Tavares, 2002). Nesta modalidade, o franqueado geralmente arca com a contratação da força de trabalho e com estrutura sede do empreendimento, enquanto o franqueador fornece as características e a estrutura de negócios da marca, sendo assim, produtos, know-how, estratégia de marketing, infraestrutura de tecnologia e informação e treinamento dos trabalhadores, são de responsabilidade do franqueador. As vantagens deste modelo são destacadas por Marques (1995), para a autora, o sistema de franquias garante ao franqueador uma rápida expansão dos seus negócios, sendo que há um aumento da cobertura geográfica de mercado e uma redução geral de custos – propaganda, compras e distribuição. Para a autora, o sistema de franquias também oferece desafios, entre eles, os custos de formatação e padronização do negócio e a perda do controle sobre as operações na franquia aberta. Um exemplo deste modelo de internacionalização são as locadoras de veículos e as redes de *fast food*.

Por fim, no Contrato de Gestão, o controle operacional de uma companhia local é assumido por uma empresa internacional que se compromete com a gestão da empresa local em troca de um rendimento fixo ou da participação nos lucros. Esta estratégia não requer investimentos elevados e, de maneira semelhante aos acordos de licença, existe o risco de a empresa gerenciada tornar-se concorrente da gerenciadora no futuro (Kotabe e Helsen, 1998).

2.5.3 Investimento Direto Externo (IDE)

O Investimento Direto é definido pelos autores Franco e Fritsch (1988) como o resultado de uma aquisição realizada por uma pessoa ou instituição domiciliada no exterior de um ativo emitido por pessoa ou instituição domiciliada no país. O modelo é bastante variado e é resultado de diferentes estratégias, esta modalidade é a que compromete a maior quantidade de recursos e é também a de maior risco, porém mantém o(s) investidor(es) com maior controle sobre o investimento, sendo a modalidade com maior rentabilidade em longo prazo (opção geralmente utilizada pelas Multinacionais de grande porte). O Investimento Direto é guiado de acordo

com a análise de uma série de fatores que resultam na decisão de agir individual ou coletivamente e se o investimento deve ser feito na criação de uma companhia ou aquisição de uma já existente (Kotabe e Helsen, 1998).

A distância psíquica – conceito do Modelo de Uppsala - entre os países de origem e destino é determinante na decisão do tipo de investimento direto (Johanson e Vahlne, 1977). Quando tal distância é reduzida, não há grande necessidade de buscar uma empresa parceira, já quando os mercados são muito distantes, a complementaridade do conhecimento se faz necessária e é alcançada por meio da realização de parcerias.

A expansão do IDE (Investimento Externo Direto) está também relacionada a procura por vantagens associadas aos fatores trazidos pelo Paradigma Eclético de Internacionalização, as empresas buscam nos seus hospedeiros, vantagens associadas a existência de fontes de matéria-prima e pela redução do custo de mão-de-obra (Dunning, 1988). Além destes fatores, os custos de transporte podem também justificar a busca pelo IDE.

Os modelos de IDE são os seguintes:

- I. As Alianças, ou joint-ventures, que segundo Dutra (1997), são empreendimentos formados por duas ou mais empresas*. Neste conceito, duas ou mais empresas, de origens estrangeiras e nacionais, dividem recursos para estabelecer uma nova empresa no mercado alvo. Suarez (1990) aponta que esta forma de investimento conjunto proporciona maior velocidade de entrada no mercado alvo. Nesta modalidade os sócios compartilham a posse e os riscos da empresa criada, entre as vantagens da mesma, a formação de uma cadeia de valor é a maior delas, tal cadeia é formada pela capacidade de comercialização e fabricação internacional, além da suplementação dos pontos fracos das empresas e complementaridade dos seus pontos fortes (Keegan e Green, 1999). Este modelo de empreendimento contém variáveis importantes no que se refere ao gerenciamento conjunto do empreendimento. Vasconcellos e Henriques (1988) elencam a propensão ao risco por parte das empresas, o processo de tomada de decisões das mesmas, os objetivos e as metas de

ambas e as diferenças culturais entre os parceiros como fatores facilitadores ou obstáculos para o sucesso do investimento.

- II. Projetos – ou Subsidiárias – Greenfield. Nesta modalidade, o investidor direciona seus recursos para a criação da estrutura necessária para atuar em mercado estrangeiro, criando a empresa desde o início. Este tipo de negócio é geralmente opção de investimento quando há grande interesse em um mercado e não houve acordo para a formação de uma joint-venture ou aquisição de uma empresa já estabelecida, ou ainda, quando os custos de aquisição de uma empresa são mais elevados do que os de criação de uma planta nova – o governo do país estrangeiro tem papel crítico neste tema, já que pode fornecer subsídios ou barreiras para a criação de uma empresa. Cerceau e Tavares (2002), apontam que os riscos nesta modalidade são elevados, já que a liberdade na tomada de decisões e a maior flexibilidade de atuação, fatores resultantes do investimento solo, existem graças ao alto investimento de capital de recursos e de tempo por parte da empresa.
- III. A Aquisição de empresas já estabelecidas no mercado de interesse da empresa investidora é uma das maneiras mais rápidas de entrar em um mercado estrangeiro. Ao adquirir uma firma, a empresa que faz o investimento tem acesso rápido e completo aos recursos e as capacidades – canais de distribuição, marca, tecnologia e know-how - da empresa adquirida. Tal modalidade, porém, apresenta alguns desafios como a avaliação precisa dos ativos (principalmente os de natureza intangível), as dificuldades na integração, problemas de comunicação e conflitos culturais.

A relação entre países desenvolvidos e emergentes também é fator determinante do IDE, o investimento de empresas sediadas em países desenvolvidos em países emergentes, busca a otimização dos lucros, enquanto o

investimento de empresas provenientes de países emergentes em países desenvolvidos, busca o acesso aos mercados desenvolvidos e um maior acesso à tecnologia.

Stal (2010) afirma que empresas provenientes de países emergentes, ao entrarem no mercado internacional por meio da aquisição de firmas em países desenvolvidos, visam principalmente obter o know-how, a tecnologia e os canais de distribuição da empresa adquirida.

2.6 FATORES DE INFLUÊNCIA NO MÉTODO DE ENTRADA

Após a empresa decidir por internacionalizar-se, seus tomadores de decisão devem preocupar-se com a maneira pela qual irão inseri-la no mercado internacional. A seleção do modo de entrada significa a opção por um arranjo institucional que possibilite a transferência dos recursos da empresa para mercados externos de maneira competitiva (Root, 1994).

A seleção do modo de entrada tem duas abordagens, a contingencial e a não-contingencial, conforme:

- Abordagem não Contingencial

Como visto anteriormente neste trabalho, segundo a escola de Uppsala, o modo de entrada em um determinado mercado internacional ocorre como consequência do conhecimento e das experiências adquiridos pelas empresas sobre o comércio internacional. Desta forma, a internacionalização de uma empresa aumenta de maneira gradual e não de maneira racional e planejada, pois a empresa, ao decidir internacionalizar-se, inicia o processo optando por modos de entrada que não comprometam muitos recursos e ofereçam baixos riscos para ela, podendo, conforme for adquirindo experiência, evoluir para modos mais complexos (Johanson e Vahlne, 1977). Conforme figura a seguir, aonde as setas indicam o acúmulo de experiência.



Figura 3: Abordagem não-contingencial da escolha do Modo de Entrada

Fonte: Autor, baseado em Johanson e Vahlne (1977)

- Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial tem caráter mais complexo do que a não-contingencial. Segundo ela, as empresas optam pelo modo mais adequado a partir da análise de diversos fatores que influenciam na escolha do modo de entrada. A figura a seguir ilustra os fatores que levam à referida escolha.

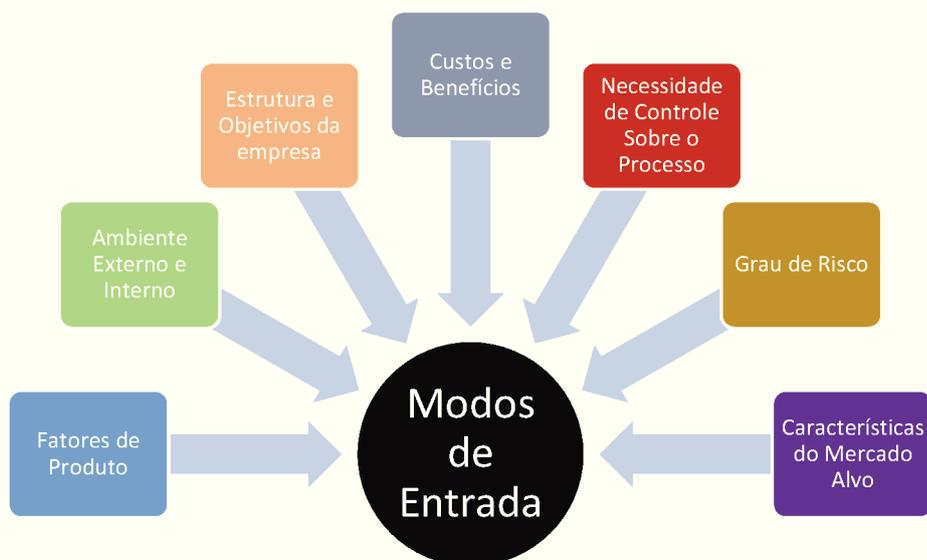


Figura 4: Fatores Contingenciais da Escolha do Modo de Entrada

Fonte: Autor, baseado nos elementos que os autores analisados relacionam com a escolha do método de entrada.

A Teoria dos Custos de Transação, criada por Anderson e Gatington (1986), afirma que o controle sobre suas operações é o fator crítico para o sucesso da empresa no mercado internacional. Tal controle, porém, tem custos, o comprometimento de recursos aumenta junto com o controle das empresas sobre suas operações, o que aumenta o grau de risco ao qual a mesma está sujeita. Em suma, a teoria assume que a seleção do modo de entrada ocorre pela análise da necessidade de controle das operações, do comprometimento de recursos e do grau de risco que a empresa está disposta a submeter-se.

Woodcock et al. (1994), sugerem que os métodos de entrada podem ser categorizados pela necessidade de recursos e de controle. Além disso, o modo de entrada deve estar de acordo com as capacidades da empresa e com os fatores do mercado alvo. Controle, recursos e risco são altamente correlacionados (Osland et al., 2001).

Gao (2004) sugere que a empresa que busca a melhor opção de entrada no mercado internacional deve comparar os diferentes modos de entrada calculando seu custos e retornos. Desta forma, a decisão do modo mais adequado ocorreria pela relação entre os benefícios do controle e os custos dos recursos para tê-lo. Na abordagem contingencial, o objetivo central das empresas é o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável. Os modos de entrada variam em relação aos seus custos e benefícios, desta forma, o desafio na busca por uma vantagem competitiva sustentável envolve selecionar um modo de entrada que permita que a empresa transfira seus recursos do mercado doméstico para o mercado alvo que equilibre custos e benefícios (Sharma e Erramilli, 2004).

A análise baseada em critérios econômicos de Dunning (1988) aponta que características do país de destino – dimensão de mercado, riscos políticos e perspectiva de crescimento – condicionam a forma escolhida pela empresa para entrar no mesmo, uma empresa que opta pelo investimento físico em países com dimensões restritas de mercado, riscos políticos eminentes ou baixa perspectiva de crescimento, corre grande risco de não ter retorno no seu investimento, sendo mais prudente, optar pela exportação ou pelo licenciamento, que demandam menor investimento.

Outros autores adicionam outros elementos como influenciadores da escolha do método de entrada por parte da empresa. As características do produto, as barreiras alfandegárias e fatores internos da empresa como sua estratégia de

internacionalização, seus objetivos com o mesmo, o grau de controle que a firma deseja ter sobre suas operações e a velocidade com que desejam entrar nos mercados externos (Maia et al., 2000).

Root (2004) define o modo de entrada como a efetividade da internacionalização de uma empresa, se trata de um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, serviços ou recursos de uma empresa nos mercados internacionais. O modo de entrada varia de acordo com os objetivos, os recursos e as políticas da empresa, desta forma, a firma escolhe estrategicamente a maneira de entrada que visa como adequada para atingir um crescimento sustentável no mercado internacional.

Os fatores que influenciam a escolha do método de entrada são classificados por Root (1994) apud Chipeio (2003) como externos e internos. Vale lembrar que tais fatores são parâmetros estabelecidos na busca das influências que atuam na escolha do método de entrada, sendo de maneira alguma, fatores que decidem por si só ou não, o modo de entrada.

O conteúdo da continuidade deste item é baseado nos estudos de Root (1994).

2.6.1 Fatores Externos

Os fatores externos são divididos entre os aspectos de mercado, ambientais e de produção do mercado alvo, além também, de alguns aspectos pontuais do mercado de origem da empresa.

- Fatores de Mercado

Os fatores de mercado são compostos pelo tamanho do mercado e pelo ambiente competitivo no mesmo.

O tamanho do mercado tem forte influência na opção pelo melhor modo de entrada a ser seguido pela empresa. Pequenos mercados não justificam grandes investimentos com internalização de produção, sendo que a exportação pode facilmente suprir a demanda local. Por outro lado, grandes mercados serão melhor atendidos quando houver um maior comprometimento de recursos do que os presentes nos modos de exportação e licenciamento, justificando maior aporte recursos.

O ambiente competitivo é a forma pela qual o setor de mercado na qual a empresa deseja inserir-se está dividido. A presença de muitos competidores sem que nenhum deles tenha domínio do mercado, requer menor investimento de acesso, logo, a exportação supre as necessidades de entrada no mercado. Porém, quando há a presença de um oligopólio ou monopólio, justifica-se um maior investimento para que a empresa possa competir com as concorrentes já instaladas no mercado.

- Fatores de Ambiente

Os fatores de ambiente são entendidos como as políticas governamentais, as distâncias geográfica e cultural, e a situação econômica e política do país alvo. As políticas governamentais podem estimular ou coagir diferentes métodos de entrada. Tarifas de importação, por exemplo, inibem que o mercado seja alvo de exportações, já que elevam os custos para o comprador final do produto importado no mercado doméstico, diminuindo a competitividade do mesmo.

A distância geográfica pode fazer com que os custos de transporte minem o potencial competitivo do exportador. Sendo assim, empresas que buscam entrar em mercados geograficamente distantes são estimuladas a optarem por investir diretamente ou a trabalhar com acordos de licença no mercado alvo. Grandes distanciamentos entre os valores culturais do país de origem e o de destino, operações mais indiretas, que não requerem grandes investimentos no mercado alvo são favorecidas.

A situação econômica e política do mercado no qual a empresa deseja inserir-se é muito relevante. Regimes não democráticos tendem a ser mais instáveis politicamente, o que põe em risco investimentos que requerem grande quantidade de capital. No aspecto econômico é importante analisar o tipo de economia existente no mercado alvo, investimentos diretos em países de economia planificada, por exemplo, normalmente não são possíveis.

- Fatores de Produção

Os fatores de produção resumem-se nos custos e de produção da empresa. Mão de obra, matérias primas e energia baratas, favorecem a instalação de plantas para produção local, enquanto falta de infraestrutura econômica pode estimular que as empresas optem pela exportação em detrimento de investimentos diretos.

- Fatores do País de Origem

Os fatores de influência do país de origem são semelhantes aos do mercado externo. O tamanho do mercado doméstico, a estrutura competitiva interna, o custo de produção local e as políticas governamentais referentes ao comércio internacional tem grande influência na escolha dos métodos de entrada.

O tamanho do mercado doméstico delimita o potencial de crescimento de uma empresa dentro de seu próprio país e determinam assim, o potencial de investimento no exterior. Uma empresa com bom desempenho em um mercado doméstico grande, terá mais recursos para fazer investimentos diretos no exterior, enquanto uma empresa proveniente de um mercado pequeno, mesmo que tenha ótimo desempenho doméstico, conta com menos recursos, optando primeiramente pela exportação, que tem menor custo quando comparada aos outros modos de entrada.

Empresas que fazem parte de mercados oligopolistas ou que detém o monopólio de um determinado mercado tendem a ter mais recursos disponíveis para realizar investimentos diretos. Empresas provenientes de mercados mais igualmente competitivos, tendem a entrar no mercado estrangeiro evitando grandes riscos, utilizando-se da exportação ou de acordos de licenciamento.

Mercados domésticos com elevados custos de produção tendem a exportar suas plantas de produções para baratear os mesmos, enquanto mercados domésticos que tem baixos custos de produção, tendem a manter a produção em sua origem, utilizando-se da exportação para entrar no mercado internacional.

2.6.2 Fatores Internos

As empresas também levam em conta fatores internos na decisão do modo de entrada. Tais fatores são divididos entre os do produto da empresa e os de comprometimento de recursos da firma.

- Fatores do Produto da Empresa

Os fatores vinculados ao produto da empresa são compostos pela natureza do produto, pelos serviços de pré e pós-venda, pela tecnologia agregada ao produto e pelas adaptações possíveis do mesmo.

Produtos com maior diferenciação podem entrar em mercados distantes geograficamente e com taxas de importação elevadas pois devido a sua “exclusividade”, mantem-se competitivos mesmo com preços elevados. Desta forma, empresas que produzem tais produtos tem a exportação favorecida, contrário do que ocorre com produtos pouco diferenciados.

A necessidade de um pré e pós-venda dificulta que a empresa venda seu produto sem estar presente ou ter um representante no mercado, fazendo com que as empresas operem por vias mais complexas do que os estágios iniciais da exportação. O mesmo ocorre com produtos que necessitam de adaptação para os mercados alvo.

Produtos que envolvem alta tecnologia conferem à empresa a possibilidade de licenciamento da mesma no mercado alvo, justificando investimentos diretos.

- Fatores de Comprometimento de Recursos da Empresa

O comprometimento de recursos da empresa envolve a quantidade de recursos da mesma, o comprometimento com os mercados internacionais e o controle que a empresa deseja ter sobre o processo.

O modo de entrada é diretamente influenciável pelo montante de recursos disponíveis da empresa. Recursos estes, tangíveis e intangíveis, que quando existentes em abundância, tem maior

facilidade em serem destinados ao mercado externo. Uma empresa com poucos recursos, são forçadas a utilizar métodos de entrada que requerem menor deslocamento destes.

O nível de comprometimento com o mercado externo é basicamente o nível de investimento nos mercados internacionais. Quanto maior o comprometimento, maior a tendência de a empresa optar por modos mais complexos de entrada.

O nível de controle tem ligação direta com o volume de recursos utilizado nas operações internacionais. Desta forma, modos de entrada que comprometem maiores recursos, proporcionam maior controle sobre os mesmos. Uma empresa que realiza um investimento direto por aquisição no exterior, por exemplo, tem controle total sobre o gerenciamento da mesma.



Figura 5: Comparativo entre nível de controle e recursos necessários dos modos de entrada

Fonte: Autor, baseado em Osland et al. (2001)

A Figura 3 mostra que conforme aumentam os recursos comprometidos na operação, o controle da empresa sobre a mesma também aumenta.



Figura 6: Comparativo entre a complexidade da operação e os recursos necessários para operar os diferentes modos de entrada

Fonte: Autor, baseado em Root et al. (1994)

A Figura 4 ilustra a relação entre os modos de entrada e a necessidade de conhecimento para operá-los, assim como sua relação com os recursos comprometidos. A complexidade de operar via exportação é pequena, assim como o investimento necessário.

Concluindo o tema, Root (1994) afirma que o processo de escolha do modo de entrada a ser utilizado é dinâmico e depende da fase pela qual atravessa a empresa no mercado.

3. ANÁLISE DA EMPRESA DE ALTA TÉCNOLOGIA: O CASO DA NANOVESTORES S.A

Neste capítulo, primeiramente será feita a caracterização da empresa Nanovetores S.A, a fim de que seja possível a posterior comparação teórica com as teorias abordadas previamente. A partir de então, será analisado o processo de internacionalização pelo qual a empresa passou, relacionando as decisões tomadas por ela diante do ambiente encontrado com o que os estudiosos da internacionalização de empresas propuseram em seus modelos. Além disso, será realizada uma breve perspectiva para o futuro, também relacionada ao conteúdo prévio deste trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Criada em 2008 pelo casal de empreendedores formado por Ricardo Ramos e Betina Giehl Zanetti Ramos, que é especialista em biossegurança e doutora em química, a Nanovetores é hoje um caso de sucesso nos cenários nacional e internacional. A empresa é precursora do segmento em qual atua, o da nanotecnologia (*“A nanotecnologia é o produto da compreensão e controle da matéria em dimensões aproximadamente entre 1 e 100 nanômetros, onde as propriedades únicas decorrentes dessa dimensão permitem novas aplicações para os produtos.”* *National Nanotechnology Initiative – NNI*) A ideia do empreendimento surgiu após Betina concluir seu doutorado na Universidade de Bordeaux na França. Logo que voltou ao Brasil, ela encontrou um nicho de mercado ainda não explorado no Brasil, o da nanoencapsulação de ativos. A experiência em administração e empreendedorismo do marido, Ricardo, e os conhecimentos sobre nanotecnologia de Betina, projetaram a Nanovetores a um caminho de sucesso no mercado.

A visão da empresa é a de ser uma referência em encapsulação de ativos industriais com o uso de tecnologias limpas e inovadoras. Com a missão de contribuir para melhorar o bem-estar da população proporcionando uma melhor eficácia a insumos industriais.



Figura 7: Logo Nanovetores Tecnologia S.A

Fonte: Marketing da Nanovetores Tecnologia S.A

A Nanovetores Tecnologia S.A é uma empresa investida pelo fundo CRIATEC, que nasceu a partir de iniciativa do BNDES e é co-gerido pela Antera Gestão de Recursos S.A. e a INSEED Investimentos Ltda, do Grupo Instituto Inovação S.A. O CRIATEC é um Fundo de Investimentos de capital semente destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras. Tem como objetivo obter ganho de capital por meio de investimento de longo prazo em empresas em estágio inicial (inclusive estágio zero), com perfil inovador e que projetem um elevado retorno. Os investidores do Fundo são o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, com R\$ 80 milhões, e o BNB - Banco do Nordeste do Brasil, com R\$ 20 milhões. Com investimentos de até R\$ 5 milhões por oportunidade, o Criatec investiu em 36 empresas nascentes inovadoras, em 8 estados brasileiros. Além do investimento, o Criatec participa ativamente da gestão das empresas, dando suporte estratégico e gerencial ao empreendedor, ajudando na seleção e formação da equipe, definindo metas e acompanhando os resultados.

A empresa tem sede na cidade de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil, e nasceu com a missão de contribuir para quebrar paradigmas no setor em que atua, proporcionando uma melhor eficácia à insumos industriais, para aplicações altamente tecnológicas e inovadoras. A empresa preza pelo uso de tecnologias limpas e inovadoras, valorizando os conceitos de ética, inovação, sustentabilidade, honestidade, integridade, excelência, qualidade e comprometimento, tanto com os clientes, quanto com os resultados.

A Nanovetores trabalha com nanotecnologia e atua no ramo de encapsulação de ativos, tais ativos são vendidos como insumos para cosméticos ou para a indústria têxtil. A principal inovação da empresa é o processo da encapsulação que foi criado e patenteado pela empresa. A tecnologia permite a proteção dos ativos da oxidação e da volatilização, proporcionando sensações e fragrâncias no momento

desejado através do sistema de liberação gradativo que é acionado de diversas maneiras. O processo foi criado com base no conceito de Química Verde, o uso de solventes orgânicos é totalmente vetado no processo de encapsulação dos ativos produzidos, fator que diferencia a empresa de suas concorrentes, que na maioria das vezes, utilizam-se de solventes orgânicos para chegar aos seus produtos finais. O registro da propriedade intelectual da Nanovetores protege a empresa contra possíveis cópias do seu processo e de sua tecnologia.

A estrutura da empresa conta com maquinário de alta tecnologia feito sob medida, importado da Alemanha. A sede atual da empresa é localizada no Sapiens Parque, parque tecnológico resultante de um acordo entre a Fundação CERTI (Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras) e o Governo do Estado de Santa Catarina que acomoda além desta, outras empresas de tecnologia do estado. A Nanovetores conta atualmente com 40 funcionários em seu quadro, distribuídos entre o setor produção, P&D, comercial, financeiro e internacional. A empresa investe constantemente em seus funcionários buscando sempre a obtenção de melhores resultados em um ambiente de trabalho saudável e de forma sustentada.



Figura 8: Sapiens Parque

Fonte: Autor.

A firma possui nove patentes registradas junto a WIPO (*World Intellectual Property Organization*), o investimento em P&D e nos recursos humanos da empresa fez com que a Nanovetores conquistasse diversos prêmios e subvenções desde sua instalação, como o FINEP Subvenção 2010; PAPPE Subvenção 2013; 1º Lugar - Prêmio Brasil-Alemanha de Inovação 2014; entre outros.



Figura 9: CEO da Nanovetores Ricardo Ramos com o Prêmio Brasil-Alemanha de Inovação em 2014.

Fonte: Banco de Imagens da Nanovetores S.A

A Nanovetores Tecnologia S.A tem forte atuação no mercado nacional, tendo hoje cerca de 250 clientes ativos no Brasil. A atuação da empresa no mercado internacional é mais recente, desde 2013 a empresa começou a investir maiores recursos na entrada no mercado global e hoje conta com distribuidores em diversas regiões e países do globo.

Sumarizando, a Nanovetores é uma indústria inovadora, que produz insumos encapsulados em sistemas de partículas naturais e rígidas à base de água (em tamanho nano e micrométrico) para aplicações cosméticas e têxteis inovadoras e de alta eficiência. A proteção do sistema de partículas aumenta a eficiência e melhora a liberação dos ativos de forma prolongada e programada através de gatilhos específicos inovadores (água, pH, calor, fricção e enzimas). Os produtos Nanovetores utilizam partículas lábeis, biocompatíveis ou biosolúveis, auxiliando na preservação da natureza e reduzindo possíveis efeitos nocivos aos seus usuários. Além disso, a Nanovetores não realiza testes em animais. Toda esta tecnologia resulta da aposta da empresa na inovação e na sustentabilidade para gerar e manter suas vantagens competitivas, característica que por si só, mostra que o empreendimento nasceu para conquistar os mercados nacional e global.

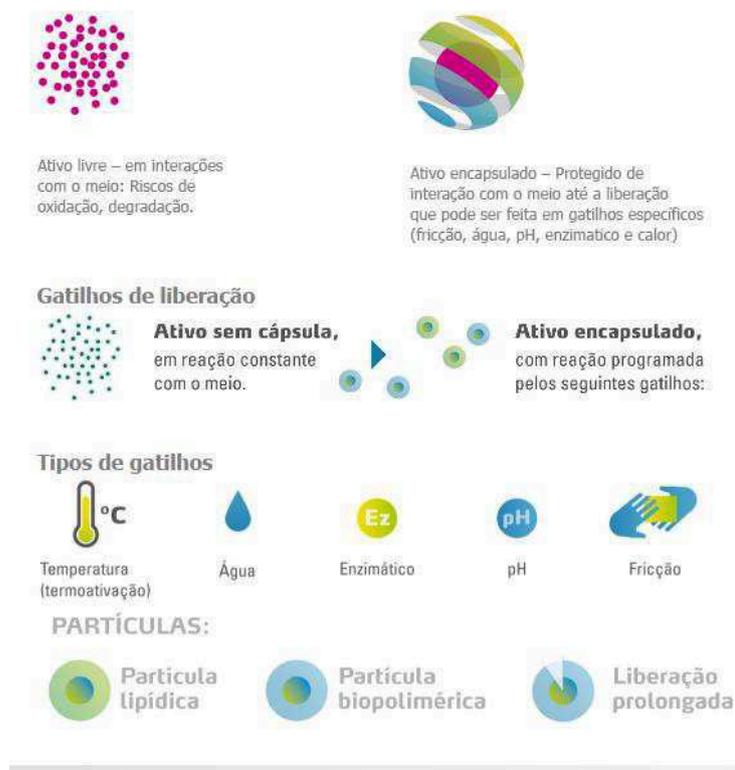


Figura 10: Tecnologias da Nanovetores S.A

Fonte: Marketing da Nanovetores S.A

3.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Nanovetores passou por um processo incremental em sua internacionalização, aumentou os recursos destinados ao mercado externo conforme aumentaram seus conhecimentos sobre o mesmo, assim como prevê o modelo de Uppsala, porém, contrariando as considerações do modelo sobre a distância psíquica, onde a empresa tende a estar presente em países mais próximos culturalmente, a empresa tem em países como Vietnam e Tailândia, dois de seus primeiros e principais mercados de destino dos produtos. O investimento da empresa nos países pouco muda, tendo em vista que o modelo de trabalho escolhido para operar no mercado internacional conta com a atuação de terceiros, distribuidores que compram os produtos da Nanovetores e vendem aos produtores de cosméticos de seus respectivos países, sendo assim, o investimento financeiro da empresa é baixo, assim como seu risco, porém, o consumidor final do produto não tem conhecimento da marca da empresa.

Seguindo o que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem como cadeia de estabelecimento, a Nanovetores percorreu o mesmo até o terceiro estágio, aonde exporta sistematicamente pelo meio de agentes. Nos seus primeiros anos de operação, não havia qualquer atividade exportadora dentro da empresa, assim como no primeiro estágio descrito pelos autores supracitados, em 2014, a empresa passou a ter exportações ocasionais, até que em 2015 atingiu o terceiro estágio, aonde começou a exportar sistematicamente por meio de agentes independentes.

O papel das redes tem grande importância no modelo de internacionalização da empresa, a firma está inserida em um mercado complexo e interdependente, atua comprando a matéria prima, agregando valor à mesma (uso da tecnologia patenteada da empresa) e vendendo para compradores que podem optar pelo produto oferecido em sua forma livre, cujo custo é menor, ou pelo produto com valor adicionado, de maior custo. Para ter sucesso nesta operação, necessita que seus distribuidores sejam bem articulados nos mercados em que estão instalados e que sejam capacitados para transmitir as vantagens de usar um produto da Nanovetores e não de outras fornecedoras, sejam elas de produtos com ou sem valor agregado. As redes abrem caminho para a operação em diferentes países, já que empresas que operam em um certo país, podem operar em mais países da região ou até em países distantes.

Levando em consideração os fatores descritos no paradigma OLI a empresa se enquadra em parte das conclusões de Dunning. Possui grandes vantagens de propriedade, já que conta com grandes vantagens de natureza estrutural, pela alta propriedade tecnológica e intelectual da empresa, pela diferenciação do produto e o acesso a mercados. As vantagens de localização são compostas pela dimensão do mercado doméstico brasileiro que tem boas perspectivas de desenvolvimento e a inexistência de um concorrente direto no mercado nacional. A partir do que Dunning (1998) afirma, tais fatores combinados com a boa capacidade logística regional, a proximidade às universidades mais importantes do estado e a existência de incentivos do governo e de outras instituições, garantem à Nanovetores vantagens para operar no mercado externo desde sua sede, em Florianópolis, já que possui vantagens de propriedade e internalização que credenciam a operação via exportação.

O processo de internacionalização da Nanovetores tem características das empresas abordadas neste trabalho como *born globals*, sendo este o tema dos mais

recentes estudos sobre a internacionalização de empresas. Apesar de ter quase a totalidade de seus recursos destinados ao mercado doméstico, principalmente nos seus primeiros anos de operação, a empresa nasceu com uma enorme quantidade de recursos intangíveis, que garantem a ela vantagens competitivas no mercado externo. A crescente demanda dos consumidores finais de produtos cosméticos por eficácia e qualidade fez com que os produtores de cosméticos investissem mais para suprir tal demanda, este investimento viabiliza a atuação da Nanovetores, que entrou no mercado internacional de maneira reativa e proativa, e desde então, age de maneira proativa para ampliar o número de mercados aonde seus produtos estão presentes.

O fato de ser uma empresa jovem, com grande potencial empreendedor e que entrou no mercado internacional logo nos anos seguintes à sua criação, assim como descrito por Rialp e Knight (2005), caracteriza a empresa como uma *born global*. A empresa não restringe seu espaço de operação e não se limita a entrar em um mercado de cada vez, além de operar nos que está presente diretamente de sua sede no Brasil, utilizando-se de diferentes modos de entrada de acordo com o que é demandado pelo mercado.

O potencial internacional da Nanovetores era evidente desde sua criação, inicialmente, o referido potencial foi explorado na negociação com grandes multinacionais distribuidoras de produtos químicos, que distribuiriam os produtos da Nanovetores pelo mundo inteiro. Durante esta iniciativa a empresa percebeu continuamente desde 2012 um crescimento do interesse do mercado externo em seus produtos e decidiu mudar sua estratégia de internacionalização, atendendo diretamente as demandas. A entrada definitiva da empresa no mercado internacional ocorreu em 2014 e evidencia a importância das instituições – privadas e públicas – na internacionalização de empresas, sendo que a partir da iniciativa da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) com recursos da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento), a empresa participou como expositora de uma das maiores e mais importantes feiras de cosméticos do mundo, a In-Cosmetics, que no referido ano, ocorreu em Hamburgo, na Alemanha.



Figura 11: Estande da Nanovetores na feira In-Cosmetics em 2013

Fonte: Banco de Imagens da Empresa

O modo de entrada da Nanovetores no mercado global resulta de um aumento gradual do conhecimento sobre o mesmo. Quando analisada pela abordagem não contingencial, a escolha do método de entrada tem completa relação com o conhecimento adquirido pela empresa desde que a possibilidade de se internacionalizar surgiu. A empresa adquiriu conhecimento primeiramente nas negociações com grandes distribuidores que atuavam vendendo os produtos no mercado internacional como um todo, para na sequência, com o conhecimento que a participação em feiras e eventos internacionais proporcionou, criar um setor interno destinado ao mercado internacional responsável pela exportação direta, que assumiu, após ganho de experiência, a estratégia de internacionalização onde a firma busca o estabelecimento de parcerias com distribuidores internacionais para a representação de seus produtos nos diferentes países e regiões.

Seguindo a abordagem contingencial, a empresa decidiu utilizar-se da exportação e do licenciamento para atender o mercado internacional pois representa

menor risco para a mesma, que devido a sua vantagem competitiva sustentada pela posse de recursos intangíveis consistentes, tem oportunidades no mercado internacional garantidas apesar do pouco controle sobre as operações a partir do momento que a mercadoria deixa o território nacional.

As exportações da empresa ocorrem de maneira direta e indireta. A operação de venda direta ocorre diretamente para produtores provenientes de países aonde a Nanovetores não conta com parceiros ou representantes. A maneira indireta foi a estratégia utilizada para entrar no mercado dos Estados Unidos, aonde a empresa conta com um representante comercial para o mercado, que faz o intermédio entre a exportadora e o importador. A empresa, apesar de operar via exportação, tem nas vias contratuais o maior retorno de sua internacionalização, por meio de Acordos de Licença, a firma estabelece parcerias com distribuidores que oferecem os produtos da Nanovetores para produtores de cosméticos de seus mercados, tal distribuição pode ocorrer com ou sem exclusividade, dependendo dos resultados e do tamanho do mercado aonde a empresa parceira opera.

Ao atuar via Acordos de Licença, a empresa assume o risco de criar concorrentes para seus produtos no futuro, porém, a empresa possui patentes internacionais de suas tecnologias e investe constantemente na criação de novos produtos, mantendo assim sua competitividade internacional. O modo de entrada garante uma relação muito positiva entre custo e lucro para a empresa, que não necessita investir diretamente para estar presente em um mercado alvo.

Persinger et al. (2007) afirmam que para que uma empresa possa se tornar global, ela deve pensar global. Desta maneira a Nanovetores opera, um exemplo prático deste “pensar global” foi a mudança do sistema conservante de seus produtos em 2015, que eram produzidos com substâncias que complicavam o processo de exportação para alguns países e passaram a ser manufaturados sob um único conservante, que satisfaz as restrições externas e também a demanda doméstica. Das consideradas características essenciais de uma *born global* por Simões e Dominginhos (2001), a Nanovetores possui todas elas, a capacidade de empreender, os recursos intensivos de conhecimento e o capital relacional. A afirmação de Ribeiro (2012) de que as *born globals* buscam a manutenção e criação de valor agregado do seu produto também é válida para a empresa, que investe grande parte do seu lucro na área de P&D.

A estrutura flexível e pouco burocrática da Nanovetores cria um ambiente propenso a inovação. A inovação é inerente às *born globals* e a empresa aqui analisada utiliza deste recurso para criar soluções e enfrentar desafios impostos pelos concorrentes e pelo mercado. A relação estabelecida por Ribeiro (2012) entre as *born globals* e o setor de alta tecnologia também é aplicável à Nanovetores, os ciclos de vida dos produtos são relativamente curtos e a empresa depende de lançamentos constantes e inovadores para manter-se competitiva no mercado.



Figura 12: Mapa da Presença de Distribuidores da Nanovetores S.A

Fonte: Marketing da Nanovetores S.A

Atualmente a empresa tem distribuidores com exclusividade em 17 países e está presente em 22 mercados além do brasileiro.

3.3 PERSPECTIVAS

O processo de internacionalização da Nanovetores foi gradual e, a partir de 2014, muito intenso. A empresa nasceu focada na satisfação da demanda doméstica apesar do conhecimento prévio de que seus produtos tinham potencial internacional, mas assim que encontrou a estabilidade internamente, começou a pensar no mercado internacional. A negociação com grandes distribuidoras internacionais proporcionou à empresa acúmulo de conhecimento, que foi usado junto com as experiências adquiridas em feiras e eventos para criar um setor de internacionalização dentro da empresa. O setor internacional acumula resultados positivos desde a sua criação e acompanhando estes resultados, aumentaram os recursos destinados ao mercado internacional por parte da empresa.

A internacionalização faz parte do planejamento estratégico da empresa para os próximos anos. Apesar de ser uma estratégia complexa, garante bons retornos quando planejada adequadamente. O grau de envolvimento internacional da Nanovetores aumenta ano após ano, a decisão de competir no mercado internacional expôs a firma a diferentes padrões de produtos, demandando investimento em tecnologia e P&D para entrar em conformidade com estes.



Gráfico 1: Evolução do valor exportado pela Nanovetores S.A

Fonte: Departamento Comercial Internacional da Nanovetores

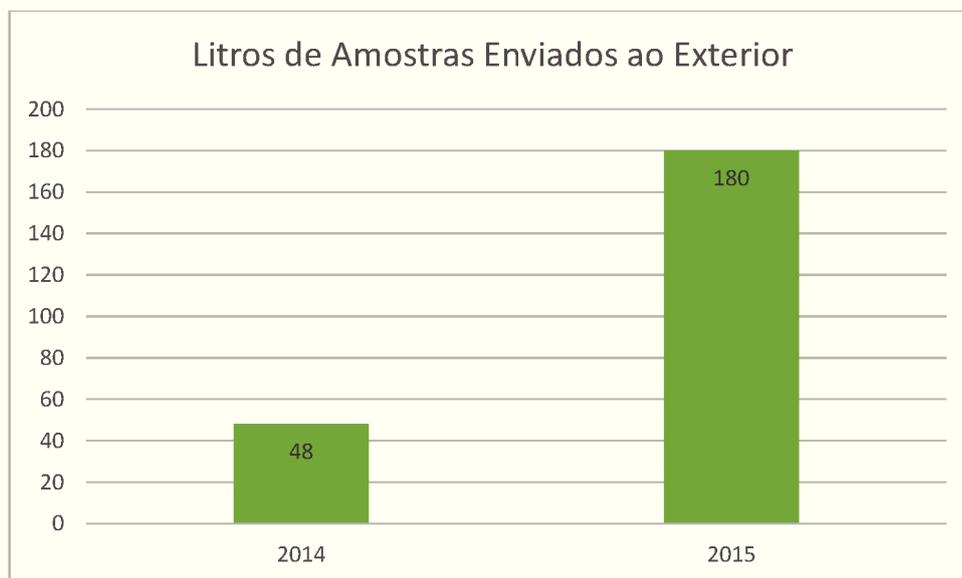


Gráfico 2: Evolução dos envios de amostras para o exterior feitos pela Nanovetores S.A

Fonte: Departamento Comercial Internacional da Nanovetores

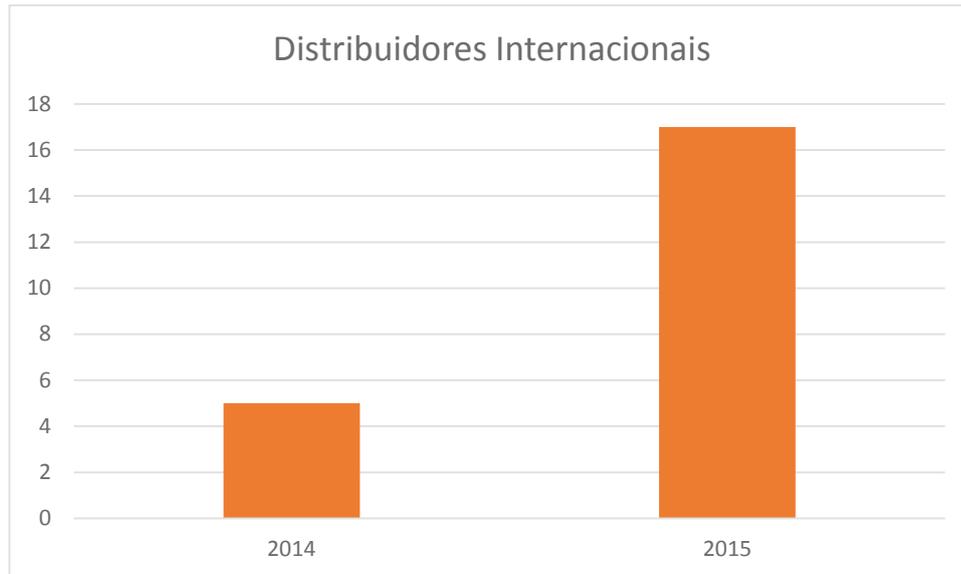


Gráfico 3: Evolução do Número de Distribuidores Internacionais da Nanovetores S.A

Fonte: Departamento Comercial Internacional da Nanovetores

As perspectivas da empresa para o futuro baseiam-se nos resultados obtidos até o presente momento. A partir da análise dos gráficos fica evidente o crescimento da Nanovetores no mercado internacional. Enquanto o número de distribuidores e o de litros de amostra enviados aumentaram 4 vezes em um ano, as vendas em dólares americanos saltou mais de 2.200% do ano de 2014 para 2015. Os dados demonstram o tamanho da capacidade internacional da empresa, que expandiu seu quadro de funcionários no setor responsável no início do ano de 2016, visando uma ampliação ainda maior dos resultados no presente ano e para o futuro.

O esforço inovador constante da Nanovetores é acompanhado pelo seu crescimento. A concorrência no mercado aonde atua é muito mais complexa do que a dos mercados de commodities, por exemplo. Os preços dos produtos comercializados são elevados devido a sua diferenciação e valor agregado, o que torna o processo mais complicado, pois o comprador necessita entender completa e claramente as vantagens ligadas ao produto e diversas vezes a transferência de conhecimento não é simples, já que a empresa atua de maneira distante dos compradores de seus produtos, dependendo da capacidade dos distribuidores para alcançar o êxito.

O planejamento para o futuro no mercado internacional da Nanovetores Tecnologia S.A é de expansão, tanto no alcance dos mercados quanto na atuação

nos mesmos. A presença constante em feiras do setor busca o crescimento das oportunidades de negócios em diferentes países. A expansão global da empresa depende da capacidade da mesma em achar empresas parceiras com bom capital relacional e potencial de vendas em seus respectivos territórios. A escolha certa dos parceiros e de qual forma atuar com eles é um processo complexo, a possível parceira deve demonstrar suas capacidades e suas projeções para o futuro, a partir destes dados, o departamento comercial internacional avalia, de acordo com o tamanho do mercado aonde a empresa atua, se uma associação é benéfica ou não, e em caso positivo, avalia que tipo de contrato será estabelecido no que tange a exclusividade e a duração da mesma, levando em consideração sempre os resultados obtidos.

A Nanovetores atua no mercado doméstico não apenas no setor de cosméticos, mas também no setor têxtil, entregando benefícios aos usuários dos produtos têxteis que tiveram a tecnologia da empresa adicionada em sua estrutura. Este projeto é mais complexo do que o da venda de insumos, pois exige uma transferência de tecnologia e *know-how* para que funcione corretamente. Por tal motivo, a aplicação têxtil ainda é pouco explorada no ambiente global, porém tem grande capacidade de retorno, tornando-se parte do planejamento para o futuro internacional da empresa.

Devido aos seus recursos intangíveis e sua tecnologia patenteada, a empresa recebeu diversas propostas de países para a instalação de uma planta no exterior. Inglaterra, França, Bélgica e Suíça já demonstraram interesse em ter uma sede da Nanovetores em seus territórios, oferecendo diferentes isenções e benefícios para atrair a empresa e gerar empregos em seus países, além de incentivar a inovação tecnológica local.

A possibilidade de investir diretamente no exterior é vista com bons olhos pelos responsáveis pela empresa, a abertura de uma planta em um dos países europeus supracitados facilitaria a entrada em todo o mercado daquele continente, além de fornecer mais uma credencial para a empresa, já que produtos tecnológicos produzidos em territórios desenvolvidos tendem a ter maior aceitação no mercado internacional. Além deste fator, a proximidade com centros de excelência em ciências e tecnologia deve contribuir para o ciclo de inovação da Nanovetores.

A principal aposta para os próximos anos é na inovação contínua, com ela, a empresa terá sempre a possibilidade de expandir os seus horizontes e de manter as

conquistas realizadas até o presente momento. A estratégia tecnológica da Nanovetores é ofensiva, proativa, visando sempre a liderança no mercado investindo em P&D, recursos humanos e tecnologia para antecipar-se ao mercado.

4 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho foram analisados os determinantes da internacionalização de empresas pelo critério da evolução comportamental e pelos fatores econômicos. O primeiro conclui que a empresa se internacionaliza de maneira progressiva, de acordo com as experiências e os conhecimentos adquiridos com o tempo, já o segundo, calcula a decisão de uma empresa de entrar no mercado internacional ou não de acordo principalmente com os recursos da empresa, baseando-se também nas vantagens econômicas obtidas com a internacionalização da mesma.

As *born globals* surgiram quebrando os paradigmas antes estabelecidos, estas empresas nascem com grande potencial internacional e exploram os mercados além de suas fronteiras domésticas assim que são criadas ou nos seus primeiros anos de operação. As empresas de alta tecnologia são as maiores representantes das *born globals*, tais empresas têm nos recursos intangíveis sua grande vantagem competitiva e utilizam-se dela para competir no mercado internacional. Os produtos destas empresas respondem a demandas específicas que mudam constantemente, o que requer das empresas grande capacidade de adaptação e flexibilização estrutural. A inovação é a palavra-chave das empresas consideradas *born globals*, é também, característica inerente das empresas de alta tecnologia, o que enfatiza a relação entre os três elementos. Estas empresas demonstram a grande influência da globalização sobre o mundo dos negócios e são um grande exemplo da importância de investimentos em tecnologia e inovação dentro dos países.

A opção pelo modo de entrada no mercado internacional tem duas abordagens. A econômica defende que o modo de entrada escolhido tem relação com os objetivos e os recursos disponíveis da empresa, por exemplo, se a empresa objetiva ter mais controle sobre suas operações, deverá dedicar mais recursos para as mesmas. A análise comportamental defende que o modo de entrada escolhido tem relação direta com a quantidade de conhecimento da empresa sobre o mercado externo, conforme a experiência com exportação aumenta, a empresa tende a começar a trabalhar com licenciamento, por exemplo. O fator determinante para a escolha do modo de entrada está diretamente ligado aos recursos da empresa

segundo o modelo econômico, enquanto no comportamental, tem ligação com a experiência e o conhecimento internacional da empresa.

Diferentes abordagens tratam da internacionalização de empresas e seus aspectos de influência. A opção pela internacionalização é uma decisão estratégica das empresas, muitas delas optam somente pela exportação enquanto outras optam por uma maior e mais complexa inserção internacional. Essa opção é relacionada aos recursos da firma, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e a fatores e influências internos e externos, além também dos conhecimentos da empresa sobre a operação no mercado externo.

O papel da internacionalização de empresas dentro das relações internacionais é muito importante, a presença global de uma empresa difunde tecnologia, aproxima territórios, culturas e economias. Domesticamente, o processo de internacionalização gera empregos, eleva o padrão dos produtos, influencia na balança comercial, na educação e no desenvolvimento de um país. Diante destes aspectos, a atuação das instituições se torna imprescindível tanto para os governos, quanto para as empresas, que com a ajuda de instituições, conseguem atingir os objetivos desejados, como foi o caso da empresa analisada.

A partir da análise dos temas supracitados é possível analisar o processo de internacionalização de uma empresa de alta tecnologia, neste caso, a Nanovetores Tecnologia S.A. A empresa conta com extensos recursos intangíveis, assim como uma boa quantidade de recursos tangíveis relacionados a suas patentes e tecnologias. O processo de internacionalização foi gradual, assim como postulado no modelo de Uppsala, a empresa se encontra hoje no que é considerado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como o terceiro estágio, aonde opera exportando sistematicamente por meio de agentes.

As redes de conhecimento previamente analisadas são facilitadoras da expansão internacional das empresas de alta tecnologia, sendo a Nanovetores um exemplo prático deste fato, assim como serve de exemplo da importância das instituições para a inovação e a internacionalização de empresas.

Segundo a abordagem econômica, a Nanovetores tem ainda, vantagens de propriedade e de localização, que justificam a operação via exportação diretamente de sua sede. Essa operação é viabilizada pela globalização, que aproximou e aproxima cada vez mais os diferentes mercados do sistema internacional.

A quantidade de recursos intangíveis da empresa analisada é a principal característica que a credencia para operar no mercado internacional. A evolução do desempenho desde a entrada no mercado global é um grande indicador do seu potencial internacional. A flexibilidade estrutural da empresa é um fator que a coloca em condições de competir no mercado internacional, tal característica, aliada ao empreendedorismo de seus fundadores, a capacidade de seus colaboradores e o potencial inovador da empresa, fornecem bases sólidas para que a empresa atue nos mais variados mercados.

A companhia aqui analisada demonstra diversas características de diferentes teorias e modelos estabelecidos ao longo dos estudos sobre internacionalização de empresas. Por fim, o processo de internacionalização seguido pela empresa é considerado pelo autor como um Modelo de Uppsala acelerado, levando em conta sua rápida e gradual internacionalização, sua estrutura flexível, a evolução do conhecimento e a extensão de seus recursos.

Concluindo, a internacionalização como planejamento estratégico das empresas se mostrou inerente ao mundo globalizado atual. As empresas dos países que fazem parte do sistema internacional não podem ignorar a globalização, pelo contrário, devem aproveitar-se dela para prosperar e se desenvolver. Ignorar o fato de pertencerem a uma economia cada vez mais globalizada pode significar o fim, até mesmo para empresas tradicionais que tem ótimos resultados no mercado doméstico. A inovação tem papel de destaque no cenário internacional, quanto mais inovadora uma economia, quanto mais inovador um país, mais suas empresas estarão presentes no mundo inteiro. Devido a isso, a ação das instituições no incentivo, tanto à inovação quanto à internacionalização, mostra-se como uma questão de sobrevivência para os países diante do cenário internacional atual.

Cabe lembrar que o Brasil é um grande exportador de commodities e não é considerado um exportador de produtos com alta tecnologia embutida, este fato, prejudica os resultados da balança comercial do país, que depende da venda de produtos sem qualquer ou com pouco valor agregado, apostando na quantidade para garantir a positividade da balança. Além do aspecto comercial, a falta de uma cadeia de criação de valor evidencia problemas estruturais do país. Por tais motivos, o incentivo à internacionalização deve ser constante, com fins de mudar a imagem internacional brasileira e os indicadores econômicos e sociais do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks.** Management International Review, v.37, n. 2 p. 27-42, 1997.

_____. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, jan.-fev.- mar. 2003.

ALÉM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões.** In: Almeida, André (org.). Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, cap. 9, p. 259-282, 2007.

ANDERSEN, Otto. **On the internationalization process of firms: a critical analysis.** Journal of international business studies, p. 209-231, 1993.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J; VAHLNE, J. **Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm.** Management International Review, v.37, n.2, p. 67-84, 1997.

ANDERSSON, S., & WICTOR, L. (2003). **Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case.** International Journal of Entrepreneurship, 249-276.

AUTIO, E. (2005). **Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International New Venture".** Journal of International Business, 9-19.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras.** Brasília: IPEA, 2004.

BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BERTO, André Rogério. **Barreiras ao Comércio Internacional.** Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/65.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

CANTONI, Alexandre Degani. **OS ANTECEDENTES E O PAPEL DO MARKETING NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS DO SETOR DE VESTUÁRIO.** Disponível em: <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/alexandre_degani_cantoni.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.

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, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARPES, A. M. **O papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na performance exportadora das empresas integrantes.** 2012. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

CARVALHO, Carlos Augusto; DIB, Luis A. R. **Reconciliando o Modelo de Uppsala com a Perspectiva de Networks: Revisão crítica e integrativa.** Revista Organizações em contexto-online, v.7, n.13, p. 129-156, 2011.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Chudnovsky, D., & López, A. (2000). **A third wave of FDI from developing countries: Latin America TNCs in the 1990s.** Transnational Corporations, 9(2), 31-73.

COSTA, Rogério Pires. **Born Global: Estratégias de Internacionalização e Capacidade de Inovação.** 2014. Disponível em: <<http://www.nucleoprisma.org/wp-content/uploads/2014/08/TCC-Rogério.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2016.

COSTA, S. (2008). **Constructed Advantage: The Next Paradigm After Competitive Advantage?** Porto.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. **A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE: O CASO ADIRA.** Disponível em: <[http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese Manuela Dias.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2016.

DIB, Luis Antonio da Rocha. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: Um Estudo do Setor de Software no Brasil.** 2008. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DOMINGUINHOS, P. **Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global.** Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2007.

DUNNING, J. H. **The Eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future.** International Journal of the Economics of Business, 8(2), 173-190, 2001.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity.** Research Policy, 23(1), 67-88, 1994.

ERIKSSON, Kent et al. **Experimental knowledge and cost in the internationalization process.** Journal of international Business Studies, v.28, p. 337-360, 1997.

FLEURY, A. **Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises.** World Development, v. 23, n. 1, 1995.

- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. **The internationalization of the firm—four swedish cases 1.** Journal of management studies, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** Journal of international business studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of international business studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOLLY, V., J., A., & P., J. (1992). **Chalaging the incumbents: how high technologystart-ups compete globally.** Lausanne: International Institute for Management Development.
- KNIGHT, G., & CAVUSGIL, S. (1996). **An Emerging Paradigm for International Trade: The Born Global Firm in Japan.** Nagoya, Japan.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.** Journal of International Business Studies, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. **Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica.** In: Assembleia Anual de Cladea, 40., Santiago de Chile. Anais...Santiago de Chile: CLADEA, 2005.
- KROGH, G.; ROOS, J. **A perspective on knowledge, competence and strategy.** Personnel Review, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- LEI, Han-Sheng; CHEN, Yung Shuan. **The right tree for the right bird: Location choice decision of Taiwanese firms` FDA in China and Vietnam.** International Business Review, v.20, n.3, p. 338-352, 2011.
- LEMOS, F. (2007). **O efeito das Estratégias de Cooperação no Processo de Internacionalização das Empresas: Uma perspectiva analítica do Modelo de 74 Uppsala.** Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto.
- Levy, L. F. (2002). **As multinacionais brasileiras.** In L. F. Levy. O novo Brasil (pp. 173-188). São Paulo: Gazeta Mercantil.
- MAIS, Elisangela; AMAL, Mohamed. **INSTITUIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1700.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2016.
- MCDUGALL, P., & OVIATT, B. (2000). **International entrepreneurship: The intersection of two research paths.** Academy of Management Journal , 902-908.
- OLIVEIRA, E. S.; FELDMANN, P. R. **Acordos cooperativos estratégicos: tipologia, motivadores, fatores críticos de sucesso e um estudo de caso brasileiro.** In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17. Itapema, 2004. Anais. Itapema, SLADE, 2004. p. 1-16.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review, v. 76, n.6, p. 77-90, Nov-Dec. 1996.

REVIS, Fabio Barbosa. **Teorias de Internacionalização**. PUC Rio - Certificação Digital n 0212267/CA. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/5877/5877_4.PDF>. Acesso em: 04 jun. 2016.

REYNOSO, Carlos Fong; FIGUEROA, Luis Ernesto. **Intangible resources as a determinant of accelerated internationalization**. Global Journal of Business Research – GJBR, v.4, n.4, p. 95-105, 2010.

RIBEIRO, F. C. F. **Born Globals Brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica**. 2012. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ROCHA, A. **Por que as empresas não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

ROCHA, A.; ALMEIDA, Victor. **Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais**. Tanure, B.; Duarte, RG Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROOT, F. R.; **Entry Strategies for International Markets**. San Francisco, USA: JOSSEY BASS, 1994.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond; PORTO, Lana; PESSOA, Fabiana Lana. **Análise do modelo de Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização**. Gestão e Sociedade, v.2, n.4, p. 343-370.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. **Internationalization as an entrepreneurial process**. Journal of International Entrepreneurship, V.8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHARMA, Varinder; ERRAMILLI, M. Krishna. **Resource-based explanation of entry mode choice**. Journal of Marketing Theory and Practice, p. 1-18, 2004.

SHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SILVA, Rafael Salomão Moraes da; DIB, Luis Antonio da Rocha. **Processos de Internacionalização de Born Globals: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES36.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SILVA, D. R. M. **Internacionalização Born Global: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais**. In: I CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS DAS CIÊNCIAS HUMANAS E II CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2011, Brasília. Anais do Circuito de Debates Acadêmicos. Brasília: Associações de Pós-Graduação e IPEA, 2012. 110 p.

STAL, E. **Multinacionais brasileiras: o papel da tecnologia na conquista do mercado externo.** Revista de Ciências da Administração, 7(14), 227-247, 2005.

Tavares, M., & Ferraz, J. C. (2007). **Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam?** In A. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), Internacionalização e os países emergentes (pp. 120-141). São Paulo: Atlas.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TIGRE, P. B. **Política tecnológica na promoção de exportações.** In A. C. Pinheiro, R Markwald, & L. V. Pereira, **O desafio das exportações** (pp. 245-282). Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shine. **Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance.** Western Business School.1994.

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