

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras**

Léa Porto Pace

Belo Horizonte  
2009

**Léa Porto Pace**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:**  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Doutora Ester Eliane Jeunon

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

Pace, Léa Porto  
P114t Trajetória de internacionalização: um estudo de caso  
comparativo de três empresas brasileiras / Lea Porto Pace –  
Belo Horizonte: FNH, 2009.  
114 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Internacionalização. 2. Empresas multinacionais. 3.  
Empresas multinacionais - Brasil. I. Jeunon, Ester Eliane.  
II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-  
graduação em Administração. III. Título

CDD: 338.740981

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LÉA PORTO PACE**  
Matrícula: 770192

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Profª Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: **TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: Um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras.**

DATA: 12 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ester Eliane Jeunon  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Profª Talita Ribeiro da Luz  
(Faculdade Novos Horizontes)

Profª Vera Lúcia Cançado Lima  
FJP

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de Léa Porto Pace, sob a orientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "Trajetória de Internacionalização: um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras", contendo 117 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação
- Normalização bibliográfica

Início: 26/07/2009

Término: 30/07/2009

Belo Horizonte, 31/07/2009

Prof.(a): Ana Maria Gini Madeira

Assinatura: 

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço sinceramente:

A Deus, sem o qual não sou nada.

À pequena Luciana, que iluminou todos os dias dessa caminhada e que foi minha fonte constante de energia. Obrigada, filha!

Aos meus pais, eternos exemplos, os quais amo profundamente e a quem ofereço este trabalho.

Ao Evilton, meu amigo, amado, que, além do estímulo constante, me ajudou a não desistir nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Leo, Lana, Lílea e Letícia.

À Professora Dra. Ester Eliane Jeunon, minha orientadora, pela confiança e pelo apoio imprescindíveis à conclusão deste trabalho.

Às empresas Biomm Technology, Nansen S/A Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., pela abertura e valiosa colaboração. Ressalto o incentivo dos empresários que, além de dedicarem tempo às entrevistas, se preocuparam com o desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas, professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pelo convívio. Em especial ao colega Dr. Tácito Avelar e Silva, pela preciosa ajuda em um momento fundamental.

A todos que, mesmo não tendo sido aqui citados, sem dúvida estão em meu coração.

Muito obrigada.

*O real não está na saída nem na chegada:  
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.*

Guimarães Rosa

## RESUMO

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil. Em razão das especificidades do contexto brasileiro, torna-se imperativo entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado. Teorias das mais diversas origens têm abordado esse tema, ainda que se mostrem pouco eficazes ao analisar as empresas brasileiras. Este estudo defende o argumento de que as empresas brasileiras, pelas suas especificidades, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes. Em decorrência dessa percepção, foi apresentado como objetivo geral, neste estudo, proceder a análise da trajetória de internacionalização das empresas: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de joint ventures. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo, caracterizada como estudo de casos múltiplos, comparativo e de natureza longitudinal, que teve como base para o levantamento de dados entrevistas com os principais executivos das empresas. Por meio deste estudo, verificou-se que o resultado das joint ventures foi favorável para as três empresas, e que a trajetória de internacionalização dessas empresas evoluiu de forma diferente para cada uma. As parcerias formadas pelas empresas foram de fundamental importância para a sua situação atual frente ao mercado externo, levando-se sempre em conta o processo cíclico: aprendizagem, investimento e, conseqüentemente, tempo de experiência da empresa no mercado externo, assim como as competências de seus dirigentes.

Palavras-chave: **Trajétória de internacionalização, Estratégias de internacionalização**



## ABSTRACT

The increasing number of companies active in foreign markets is an inescapable reality for Brazil. Because of the peculiarities of the Brazilian context, it becomes imperative to understand how the performance of these companies has developed in that market. Theories from various origins have addressed this issue, although they are not very effective to analyze the Brazilian companies. This study supports the argument that the Brazilian companies, by their specificities, to make his first international insertion, acquire knowledge and maturity that result in different trajectories. As a result of this perception was presented as general objective in this study, to examine the trajectory of internationalization of firms: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. Of the formation of joint ventures. This is a search of a descriptive, qualitative in nature, characterized as a multiple case study of comparative and longitudinal in research nature, which was based on survey data for the statements by the chief executive of each company. Through this study, we found that the result of joint ventures was favorable for all three companies, and that the trend of internationalization of these companies evolved differently for each. The partnerships formed by the companies were of fundamental importance to the current situation facing the external market, taking in mind the cyclical process: learning, investment and, consequently, length of experience of the company in foreign markets as well as the skills of its leaders. It was clear even after the completion of the proposed study, the need to sample more robust to generalizations of the results.

**Keywords:** Trajectory of internationalization. internationalization strategies

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital.....	59
Figura 2 – Orteng Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos.....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....	16
Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada.....	38
Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional .....	39
Quadro 4 – Principais resultados da formação da joint venture para as empresas...	86
Quadro 5 – Dados coletados da pesquisa .....	88
Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização .....	90
Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização.....	91
Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização .....	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 O Brasil no contexto internacional .....	14
1.2 Problema de pesquisa.....	17
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização.....	24
2.1.1 Teorias econômicas da internacionalização.....	25
2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização .....	28
2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização.....	32
2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional .....	35
2.2.1 Entrada por exportação .....	40
2.2.2 Entrada contratual .....	41
2.2.3 Entrada por investimento.....	43
2.2.3.1 Joint venture .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	48
3.2 Unidades de análise e unidades de observação .....	50
3.3 Procedimentos para coleta de dados .....	51
3.4 Procedimentos para análise dos dados .....	53
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
4.1 Histórico e caracterização das empresas.....	55
4.1.1 Biom technology.....	55
4.1.2 Nansen s/a instrumentos de precisão .....	57
4.1.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda. ....	58
4.2 Apresentação dos resultados .....	61
4.2.1 Biom technology.....	61
4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture .....	61
4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	61
4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização .....	64
4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	67
4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários .....	68
4.2.2 Nansen s/a instrumentos de precisão .....	70
4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture .....	70
4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	72
4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização .....	73
4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	74
4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários .....	75
4.2.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda .....	77

4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture. ....	77
4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	79
4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização .....	80
4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	82
4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários .....	83
4.3 Discussão dos resultados.....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>109</b>
Apêndice A – roteiro de entrevista .....	109

# 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização vem se tornando uma grande possibilidade para a busca de competitividade e a sobrevivência das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Esse movimento das empresas, para além das fronteiras de seu país de origem (CYRINO; PENIDO, 2007), é um processo estratégico delicado e composto de muitas barreiras, além de tratar-se de uma decisão importante para a solidificação das corporações que desejam sobreviver ao mercado sem fronteiras (ANSOFF, 1991).

Os dados da Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), no período de 1980 a 2004, mostram que o volume mundial do comércio exterior cresceu mais rapidamente do que o PIB (Produto Interno Bruto) mundial (UNCTAD, 2008).

Destacam-se nesse cenário os países conhecidos como BRIC (Brasil, Federação Russa, Índia e China), assim denominados pela primeira vez em 2003, em relatório emitido pelo Goldman Sachs<sup>1</sup> no qual se evidenciavam a participação dos países emergentes, seu potencial de desenvolvimento e sua importância crescente em definir as regras do jogo internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo dados do MDIC (2009), em 2008, o comércio exterior brasileiro manteve-se em expansão, alcançando cifra recorde de US\$ 371,1 bilhões, o que significou aumento de 32% em relação a 2007. Vale ressaltar que, nos últimos dois meses do ano de 2008, o fluxo de comércio de exportação e de importação apresentou um decréscimo, em razão da crise financeira internacional que levou a uma redução dos preços internacionais de *commodities* agrícolas e minerais e da demanda por bens. Nesse mesmo ano, o crescimento das exportações foi de 23,2%, comparado a 2007, indicando o prosseguimento do nível de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial (MDIC, 2009).

Apesar de ter sido reconhecido o potencial do Brasil no cenário mundial, o país é

---

<sup>1</sup> Goldman Sachs. **Dreaming with BRICs**: the path do 2050. Global Economics Paper, nº 99, 2003

considerado um late mover ou entrante tardio no mercado internacional (FLEURY; FLEURY, 2007). O Brasil teve o seu movimento de internacionalização motivado, principalmente, pelas pressões competitivas surgidas após a abertura comercial, na década de 1990 e encabeçado pelas empresas brasileiras na busca de sobrevivência e competitividade.

Esse cenário tem justificado o crescente interesse dos pesquisadores brasileiros no processo de internacionalização das empresas brasileiras. Estudos importantes têm surgido nos últimos anos, na tentativa de entender esse fenômeno (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; VERSIANI, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Tais estudos têm sido orientados pelas diferentes correntes teóricas voltadas para o assunto e que tiveram as suas raízes lançadas em épocas passadas, quando o macroambiente global apresentava características diferentes das atuais e, além disso, seu objeto de análise eram empresas de outros países (FLEURY; FLEURY 2007).

Portanto torna-se imperativo o entendimento do processo de internacionalização e empresas brasileiras, na tentativa de lançar uma luz, ainda que pequena, no caminho complexo desse processo, assim contribuindo, para composição de um novo arcabouço teórico. Entendendo o processo como um evento ocorrido ao longo de um período de tempo, faz-se também evidente a necessidade de que este estudo opte, a partir de uma noção temporal, por um estudo longitudinal, demonstrando, assim, a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nessa tentativa, esta pesquisa pretendia, inicialmente, estudar cinco empresas mineiras. Essas mesmas empresas foram estudadas, por Ester Eliane Jeunon em 1997, em sua dissertação de mestrado, por terem utilizado como estratégia de entrada no mercado internacional alianças do tipo joint ventures. Na impossibilidade de continuar a pesquisa em duas das cinco empresas estudadas, optou-se por trabalhar somente com as três que manifestaram interesse em continuar o estudo.

Por essa razão, este trabalho passou a ter como objetivo analisar a trajetória de internacionalização de três empresas mineiras, Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda, a partir da joint venture.

Como metodologia para este estudo, foi adotada a pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo. Procedeu-se a um estudo comparativo de casos, por meio do qual foram pesquisadas três das empresas estudadas por Jeunon (1997). Esse estudo teve ainda como característica ser um estudo longitudinal, uma vez que foram levantados dados do período compreendido entre 1997 e 2008. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, realizadas com os principais executivos das três empresas.

Este trabalho está assim estruturado: no primeiro capítulo, faz-se uma contextualização do tema estudado e um breve histórico da atuação brasileira no mercado internacional; em seguida são apresentados a pergunta que direcionou este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, justifica-se o interesse por esse tema. No segundo capítulo, apresentam-se as linhas de pesquisa adequadas ao se estudar o processo de internacionalização das empresas, buscando compreender cada linha de pesquisa e suas principais contribuições ao entendimento desse fenômeno; as estratégias de entrada no mercado internacional, indicando a análise das possíveis trajetórias e a evolução do processo de internacionalização. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do estudo e justifica-se a sua escolha. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, a discussão dos resultados e a conclusão do estudo, com recomendações e sugestões para futuros trabalhos neste campo de conhecimento.

### **1.1 O Brasil no contexto internacional**

A primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior se deu de meados da década de 1960 ao ano de 1982 (LOPES, 1999). Durante esse período, a internacionalização concentrou-se basicamente na Petrobrás, motivada pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo para o país; nas instituições financeiras vinculadas às atividades de captação no mercado financeiro internacional; e, em menor medida, no fluxo de recursos de residentes estrangeiros para o exterior e nas empresas de engenharia e de construção, resultantes do processo de expansão da construção de obras públicas, realizadas pelo Brasil na década de 70 (GUIMARÃES, 1986; IGLESIAS; VEIGA, 2002;).

As poucas exportações realizadas por outras empresas brasileiras nesse período destinavam-se principalmente à Europa. Isso se explica, pois os proprietários dessas empresas, por terem descendência européia, sentiam-se culturalmente próximos dessa região (KRAUS, 2000).

A alguns fatores pode ser creditado o desinteresse dos demais setores da economia brasileira em se internacionalizar, dentre os quais podemos citar o Programa de Substituição de Importações (PSI), política econômica protecionista e o índice de nacionalização.

O PSI (Programa de Substituição de Importações), instituído na década de 60 e que teve como objetivo principal a proteção da indústria nacional. Este programa incentivava as empresas nacionais a produzirem internamente os bens que eram importados. O PSI tinha como principais mecanismos políticos: seleção e restrição das importações e geração, por meio de incentivos, de excedentes exportáveis (KRAUS, 2000). A política econômica protecionista, adotada pelo governo da época, recorria a mecanismos como a “reserva de mercado”, que era a proteção do mercado para empresas brasileiras que realizassem pesquisa e desenvolvimento de produtos de informática (MARQUES, 2000). O chamado “índice de nacionalização” obrigava o investidor estrangeiro a utilizar determinada porcentagem de insumos provenientes do país em seus produtos, independente de custos (RICUPERO; BARRETO, 2007).

De acordo com Travesso (2007), a política intervencionista e protecionista deixou de herança para as empresas brasileiras a baixa competitividade frente às empresas estrangeiras e a pouca experiência dos dirigentes com o comércio exterior.

Essa política resistiu até a década de 80, quando do advento da crise do petróleo. Essa década foi marcada não só por um período recessivo, causado por fatores conjunturais internos e externos, mas também pela emergência de um novo paradigma técnico-industrial, pela crise da dívida externa e pela desinserção da economia brasileira do contexto internacional (JEUNON, 1997).

No final dos anos 80, começa uma fase de abertura política, e, com ela, a liberalização das importações, que possibilitou às empresas brasileiras a obtenção



de equipamentos, matérias-primas e outros componentes com preços e qualidade mais atraentes, tendo como resultado um produto final de melhor qualidade, com melhores condições de competir internacionalmente.

Nesse período, as exportações brasileiras eram destinadas principalmente aos países do MERCOSUL, em especial para a Argentina, beneficiados pela proximidade geográfica (KRAUS, 2000). O QUADRO 1 resume o processo de evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.

DÉCADAS PRECEDENTES	TRANSIÇÃO (A partir de meados dos anos 80)	SITUAÇÃO ATUAL (A partir do início dos anos 90)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.</li> <li>• Improvisação</li> <li>• Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.</li> <li>• Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.</li> <li>• Pouca estruturação interna para gerenciar exportações.</li> <li>• Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda.</li> <li>• Estratégia internacional centrada exclusivamente em suas exportações.</li> <li>• Presença no mercado internacional de um número restritivo de grandes empresas de bens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações condicionadas por vantagens competitivas.</li> <li>• Ação estrategicamente planejada.</li> <li>• Continuidade nas exportações.</li> <li>• Forte preocupação com a conformidade dos produtos.</li> <li>• Criação de gerências, de par e diretorias de comércio exterior.</li> <li>• Criação de serviços pós venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica.</li> <li>• Estratégias mais complexas de ação internacional, por meio de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.</li> <li>• Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.</li> <li>• Expansão internacional com estratégia de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização como diretriz estratégica.</li> <li>• Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.</li> <li>• Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local.</li> <li>• Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.</li> <li>• Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado global.</li> <li>• Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras em estratégia de internacionalização multidoméstica.</li> <li>• Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.</li> <li>• Expansão das exportações por meio de cooperativas</li> <li>• Utilização de consórcio de exportação, onde empresas de diferentes setores se unem, aumentando assim o poder de negociação frente aos mercados externos.</li> <li>• Utilização de <i>Tradings</i>, para suprir as exigências legais de exportação.</li> </ul>

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

Fonte: Adaptado de GOULART<sup>2</sup> *et al* (1994:40) citado por JEUNON (1997: 31).

<sup>2</sup> GOULART, L.; ARRUDA, C.A.; BRASIL, H.V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n.41, ou/Nov/dez, 1994. P. 31-40

Segundo Iglesias e Veiga (2002), no período 1983/92, os investimentos diretos no exterior chegaram a totalizar US\$ 2,5 bilhões, mas concentrados nos últimos três anos do período. O setor financeiro, segundo dados do Banco Central citados por Lopez (1999), continuou sendo um investidor importante, com 37% do total investido no período. A Petrobrás participava com 30% e as empresas do setor manufatureiro representavam somente 10%.

Ainda para Iglesias e Veiga (2002; 396):

[...] apesar de não ter sido possível dispor dos dados do Banco Central sobre investimento no exterior para os últimos anos da década de 90, as evidências indicam que o processo investidor foi mais intenso nas empresas produtoras de bens manufaturados, particularmente siderurgia, material de transporte e bens intermediários. As firmas produtoras de bens intermediários internacionalizaram sua produção como parte de estratégias de integração em redes de produção global, especialmente na indústria de autopeças. O crescimento das exportações manufatureiras e as demandas de mercados exigentes, como o americano, estimularam a maior presença das firmas manufatureiras no exterior.

Em seu estudo, Iglesias e Veiga (2002) apontaram, dentre outros, os seguintes problemas como os principais enfrentados pelas empresas brasileiras ao decidir investir no exterior: dificuldade de captação de recursos no ambiente doméstico; diferenças culturais entre os países; dificuldade de acesso ao mercado financeiro local e/ou alto custo do financiamento; e dificuldade na expatriação de executivos e técnicos.

A literatura tem mostrado que a evolução desses processos, na maioria dos casos, não é fruto de uma estratégia deliberada da cúpula organizacional. As empresas brasileiras têm se tornado exportadoras de forma incremental, por meio de um conjunto de decisões que podem, dentro de um período de tempo, inibir, acelerar, frear ou fazer retroceder o processo (KRAUS, 2000).

## **1.2 Problema de pesquisa**

---

Seguindo uma trajetória de crescimento, as exportações brasileiras dobraram nos últimos quatro anos (APEX BRASIL, 2008). Segundo dados de pesquisa feita em 2008 pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o índice de internacionalização das 50 empresas mais internacionalizadas do país cresceu de 12,5% em 2006 para 15,7% em 2007 (BECK, 2008).

O processo de internacionalização das empresas brasileiras, ainda que modesto em relação ao porte da economia brasileira parece estar evoluindo bem (FLEURY, 2006), pois, só em 2008, segundo dados do BNDES, o Brasil exportou o equivalente a 197,9 bilhões de dólares.

Torna-se, portanto, importante conhecer como as empresas brasileiras vêm amadurecendo os seus processos de internacionalização. Além disso, avaliar esse amadurecimento por meio de uma perspectiva ao longo do tempo, ou seja, analisando os caminhos seguidos por essas empresas, a partir de um primeiro passo, revela-se rico e interessante.

Em 1997 Jeunon apresentou um estudo cujo objetivo era caracterizar e descrever o processo de internacionalização de cinco empresas mineiras via formação de *joint ventures*.

Ao analisar as *joint ventures* como estratégia de internacionalização, Jeunon (1997) procurou identificar os objetivos dessas empresas ao buscarem o mercado externo, a motivação para a formação de *joint ventures*, as vantagens competitivas consideradas para a seleção dos parceiros, as dificuldades na formação e implementação da *joint ventures* e o aprendizado adquirido à época. Jeunon partiu do modelo de vantagem competitiva elaborado por Michael Porter em 1991, procurando ainda identificar as similaridades e diferenças na busca de vantagens competitivas pelas empresas estudadas.

Evidenciando as características peculiares de cada empresa, Jeunon (1997) apresentou como resultados que a opção de entrada dessas empresas no mercado externo não seguiu um *continuum*. Ela se deu em função das necessidades específicas de cada empresa no momento, onde era premente um maior

envolvimento entre as empresas, principalmente visando à obtenção de tecnologia. O estudo constatou ainda que as *joint ventures* estavam sujeitas a dificuldades que surgiam do próprio ambiente e a outras que se referiam ao gerenciamento do próprio empreendimento. Foi observado que, embora os resultados da parceria tenham sido válidos para o momento em que foram constituídos, o ambiente cada vez mais competitivo demandava uma reavaliação contínua das estratégias empresariais utilizadas à época.

Para Jeunon (1997), os resultados da parceria das empresas foram válidos para o momento em que a pesquisa foi realizada e:

Viu-se que as empresas, a partir dessa experiência, perceberam que poderiam configurar ainda mais sua cadeia de valor, resultando daí novas associações com outras empresas internacionais (JEUNON, 1997, p.184).

Sugeri, ainda, Jeunon (1997), que havia uma tendência das empresas em constituir como alianças futuras, ao invés de *joint ventures*, modelos que previam a entrada de cada parceiro com suas competências e a não interferência no campo de atuação do outro parceiro.

Diante do apresentado no estudo, tornou-se relevante saber como evoluíram essas empresas no mercado externo, a partir dessas alianças formadas.

Tendo como ponto de partida o estudo de Jeunon em 1997, e levando-se em consideração a impossibilidade de trabalhar com as cinco empresas estudadas, partiu-se para a verificação dos principais resultados da formação da *joint ventures* para três das empresas estudadas, assim como a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir do término do estudo de Jeunon (1997) até os dias atuais, ou seja, de 1997 a 2008.

Tendo em vista o exposto, a pergunta que norteou esse trabalho foi: Como se deu a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Intrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint ventures*?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint venture*.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas;
- b) conhecer a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir dos estudos de Jeunon em 1997;
- c) verificar a atual estratégia de internacionalização das empresas;
- d) descrever os motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização;
- e) verificar os principais impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas estudadas, de acordo com a percepção dos empresários.

## **1.4 Justificativa**

Como características principais do cenário mundial nas últimas décadas, têm-se visto um acelerado ritmo das inovações tecnológicas, um aumento da intensidade dos fluxos financeiros e das relações entre os Estados e as Organizações

Internacionais, o que tem tornado o ambiente do comércio internacional complexo e turbulento. Desde então, mercados, clientes e competidores estão mudando rapidamente e de forma imprevisível (MCKENNA, 1998).

Segundo Swensson (2001), se esse cenário proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, também exige maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade frente à concorrência, pois os mercados em que estas estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

Hoje as empresas não conseguem mais se refugiar no abrigo seguro dos seus mercados domésticos, como fonte relativamente certa de lucros. A concorrência de empresas estrangeiras está em todo lugar (SAUVANT, 2007, p. 40).

As empresas em busca de sobrevivência precisam redimensionar seus modelos de negócios para garantir competitividade e manter seus mercados, passando, por isso, a se preocupar mais com a competitividade do que com as técnicas que se tornam acessíveis a todos. Expandir-se para além de suas fronteiras é uma possibilidade para buscar essa competitividade, mas trata-se de uma decisão importante, pois a empresa precisa ajustar-se ao novo modelo exigido pelo novo mercado.

Empresas no mundo todo têm se internacionalizado. E, no Brasil não é diferente. Nos últimos anos, tem ocorrido um considerável movimento de empresas em direção ao mercado internacional. A abertura do mercado na década de 90 foi o maior impulso dado às empresas brasileiras em busca de competitividade e de sobrevivência. Em alguns casos em que a competição internacional é mais aguçada, a questão passou a ser investir no exterior ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos (RICUPERO; BARRETO, 2007). Desde então, as empresas brasileiras tiveram que se adaptar com maior velocidade à entrada de empresas estrangeiras, em razão da necessidade de se atualizarem no que tange a custos, tecnologia, produtos, serviços, gestão, dentre outros.

Neste cenário, o processo de internacionalização tornou-se objeto de crescente interesse dentro do campo da teoria organizacional, por apresentar desafios gerenciais diferenciados daqueles encontrados em mercados locais, despertando interesses que desafiam a capacidade da teoria existente acerca desse tema e

demandando estudos tanto para descrever quanto para explicar suas causas e operações (JEUNON, 1997).

Vários estudos sobre internacionalização de empresas vêm sendo apresentados nos últimos anos, mas não interpretaram a realidade brasileira, devido às especificidades das empresas brasileiras (KRAUS, 2000).

O Brasil possui características estruturais peculiares, que influenciam diferentemente as empresas em seus processos de internacionalização. Segundo Barreto (2007), diferentemente do que se lê na literatura internacional descritiva do fenômeno internacionalização, a internacionalização das empresas brasileiras não é uma consequência natural, de décadas de crescimento econômico, mas sim o resultado de uma evolução lenta e desigual na busca pelo dinamismo interno. São essas peculiaridades que tornam o estudo das empresas brasileiras um diferencial no que se refere à extensa literatura encontrada sobre internacionalização.

Para Cyrino e Barcelos (2006) são necessários mais estudos sobre os processos de internacionalização de empresas a partir de economias emergentes, como o Brasil:

[...] a grande maioria dos estudos feitos nos últimos 40 anos, são originários de centros de investigação e de universidades localizados em países desenvolvidos e voltados ao estudo das grandes empresas multinacionais, que já se encontram em estágios mais avançados de internacionalização. Argumentam ainda Cyrino e Barcelos (2006) que a literatura desenvolvida nesses estudos, embora importante do ponto de vista prospectivo e da compreensão da dinâmica das empresas globais de países desenvolvidos, é relativamente anódina no que tange às questões e aos dilemas com os quais se defrontam as empresas brasileiras.

Aliada à necessidade de desenvolver estudos que aumentem o arcabouço teórico sobre internacionalização de empresas, específico para os casos brasileiros, evidencia-se a necessidade de que esses estudos optem por uma noção temporal, a fim de demonstrar a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nesse sentido, é compreensível e pertinente a abordagem das trajetórias: histórica e biográfica das empresas (VERSIANI, 2006; RESENDE; VERSIANI, 2007; SANTOS, 2008).

Assim, a análise das variáveis por meio das trajetórias, tendo em vista estudos longitudinais, contribuiria para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas com o mercado internacional (ROCHA; CHRISTENSEN, 1988; MELIN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU, 2004; CARNEIRO *et al.*, 2007; REZENDE; VERSIANI, 2007; EDUARDO, 2008).

A relevância deste estudo, portanto, do ponto de vista prático, está na possibilidade de, ao se levantar a trajetória de internacionalização das três empresas mineiras do período de 1997 a 2008, identificarem-se padrões que possam ser reproduzidos e/ou multiplicados para o grande universo de empresas brasileiras que se lançaram ou pretendem se lançar em mercados externos.

A relevância teórica do tema ateu-se à necessidade de mais estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras, principalmente ressaltando o estudo do tipo longitudinal, que pode contribuir para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas no mercado internacional.

A relevância do ponto de vista social prende-se ao fato de revelar a realidade dessas empresas, suas dificuldades e êxitos, não só para a sociedade, mas para os órgãos governamentais como um todo, na tentativa de engajá-los nessa realidade.

Por fim, este estudo busca, ao investigar semelhanças e diferenças entre as empresas, contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos a respeito da trajetória de internacionalização de empresas no Brasil.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será abordada a literatura sobre internacionalização, com o propósito de traçar o arcabouço conceitual que fornecerá as bases para o estudo que foi realizado. Serão apresentadas as perspectivas teóricas de internacionalização, as motivações para internacionalizar, aspectos gerais sobre estratégia e as estratégias de entrada no mercado internacional.

Para prosseguir na explanação, faz-se necessário definir o termo internacionalização que direcionou este estudo.

Em um estudo feito com empresas brasileiras em 1996, Goulart et. al. deram a seguinte definição para internacionalização: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART et. al., 1996, p.21).

Essa definição foi escolhida pela sua abrangência, e por representar bem os modelos estudados.

### **2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização**

As raízes dos estudos sobre internacionalização podem ser encontradas em duas áreas distintas e bastante antigas: a do comércio exterior e da empresa multinacional. Segundo Mariotto (2007), as respectivas literaturas sobre esses dois tópicos desenvolveram-se, quase independentemente, até os anos 1960. “O comércio exterior tem sido objeto de estudo há pelo menos dois séculos, impulsionado pelas teorias de Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817)” (MARIOTTO, 2007, p.14).

Os estudos sobre empresas multinacionais só se tornaram foco de pesquisa em 1960. Conceitos e metodologias incorporados de outras disciplinas foram esboçando

aos poucos uma nova área de pesquisa, a de negócios internacionais.

Os primeiros estudos sobre multinacionais são originários dos Estados Unidos e da Europa, onde o aparecimento das primeiras empresas desse tipo foi favorecido, segundo Kraus (2000), por dois fatores: o primeiro foi a questão do idioma, fator crucial para o sucesso alcançado pelas empresas americanas na cultura europeia por se tratarem de países que falam a mesma língua; o segundo foi o Plano Marshall (Plano de Reconstrução da Europa), o que, de acordo com o autor, facilitou a internacionalização das empresas norte-americanas, após a Segunda Guerra.

[...] a participação de empresas norte-americanas, desde então, de forma mais consistente em solo europeu, fez com que muitas dessas se internacionalizassem e emergissem, nos últimos 50 anos, como empresas multinacionais (KRAUS, 2000).

O livro de Stopford e Wells, *Managing the multinational enterprise* de 1972, constitui um marco inicial nesse tipo de pesquisa, uma vez que se baseia em um estudo feito em 187 empresas americanas que atuavam internacionalmente (MARIOTTO, 2007). Esse estudo apresentou como principal resultado a constatação de que essas empresas adotaram estruturas organizacionais diferentes, em estágios diferentes de seu processo de internacionalização.

Desde então, surgiram vários estudos que tentam explicar como se dá a entrada de empresas em mercados internacionais. Esses estudos podem ser agrupados em três grandes correntes: a corrente econômica, a corrente comportamental e a abordagem estratégica, as quais serão apresentadas a seguir.

### **2.1.1 Teorias Econômicas da internacionalização**

Segundo Fleury e Fleury (2006), a corrente econômica da internacionalização da firma parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam menos eficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado. As teorias que suportam essa corrente são: do poder de mercado, da internalização ou integração,

dos custos de transação e do paradigma eclético.

Originada na tese de doutorado de Hymer, em 1960, publicada em 1976, a teoria do poder de mercado sustentava que uma empresa pertencente a um monopólio ou a um oligopólio em dado país, ao aumentar sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões e ou aquisições, chegaria a um ponto a partir do qual não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado de origem (DIB; CARNEIRO, 2006). Naquele momento utilizaria essas vantagens em outro país, para bloquear o desenvolvimento de uma concorrente local (MARIOTTO, 2007).

Como ressalta Hennart<sup>3</sup> (2001), citado por Mariotto (2007), o ponto crucial da teoria de Hymer é que as empresas multinacionais são instrumentos para a diminuição da concorrência internacional em setores oligopolizados.

A teoria da internalização ou integração foi desenvolvida nas décadas de 1970 e 1980 e têm entre seus principais expoentes Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman, todos da Universidade de Reading, na Inglaterra (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A ideia de que uma firma internaliza transações que poderiam ocorrer no mercado tinha sido introduzida por Coase (1937). A internalização tem a ver com a incorporação pela empresa de novos mercados, novas fontes de recursos, e novas etapas do processo de produção. A empresa pode realizar essa incorporação tanto doméstica quanto internacionalmente. Sua ênfase recai na eficiência com a qual as transações entre as unidades de atividade produtiva de uma empresa são organizadas e usa os custos dessas transações, para explicar a natureza da empresa em um mesmo país e acabou sendo útil para explicar a firma internacional (MARIOTTO, 2007).

“Pode ser entendida como o contrário da terceirização, onde a empresa internaliza atividades quando percebe que, quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações” (ROCHA;

---

<sup>3</sup> HENNART, J.F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A.M.; BREWER, T. L. (eds) The Oxford handbook of international business. Nova York: Oxford University Press, 2001.

ALMEIDA, 2006, p.20).

A teoria dos custos de transação não teve como foco a internacionalização de empresas, mas a escolha entre a contratação externa e a estrutura própria da firma ao se organizar a atividade econômica em novos mercados (WEISFELDER, 2001).

A teoria foi originada no trabalho de Williamson (1975), no qual ele propõe que os riscos envolvidos nas transações, em função das variáveis do ambiente e do comportamento humano, levam a organização a adotar uma de duas alternativas: realizar as atividades na própria empresa (internalização) ou contratar agentes externos para realizá-las. A escolha vai depender do custo percebido na transação, oriundo do risco percebido (WILLIAMSON (1975) citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em 1977, John Dunning, publicou um trabalho que resultou no que foi posteriormente chamado “paradigma eclético da produção internacional” (DUNNING, 1977)<sup>4</sup>, citado por (MARIOTTO, 2007). O trabalho procura explicar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e considera que uma empresa para se internacionalizar deve possuir vantagens que a preparem para competir com aquelas empresas já estabelecidas em mercados estrangeiros (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essas vantagens que devem compensar os custos de operar em um ambiente distante ou desconhecido são: de propriedade, de internalização e de localização.

As vantagens de propriedade estão associadas a ativos tangíveis (recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo, etc.) e intangíveis (tecnologia, marca, imagem, etc.). As vantagens de internalização dizem respeito às possibilidades de transferência de ativos entre países por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado. As vantagens de localização derivam de fatores relacionados à localidade onde vai ser implantada a operação internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

---

<sup>4</sup> DUNNING, J.H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for and eclectic approach. In: OHLIN, B; HESSELBORN, P.O.; WIJKMAN, P. M. (eds) The international allocation of economic activity. Londres: Macmillan, 1977. P. 395-418

Segundo Mariotto (2007), Dunning cunhou o termo “ecclético” devido ao fato de ser esse paradigma formado de elementos teóricos colhidos de diferentes tradições. Dunning também defendeu que o paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo (DIB; CARNEIRO, 2006).

### **2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização**

A corrente comportamental, que procura entender a internacionalização como um processo no qual a aprendizagem organizacional tem o mais importante papel, tem como suporte as teorias de Uppsala ou “Modelo de Uppsala”, a teoria de *networks*, as de *Born Global* e a de empreendedorismo internacional.

Na década de 70, influenciados pela literatura sobre o assunto da qual fazem parte a Teoria da firma de Coase (1937), os trabalhos de Penrose (1963) e de Cyert e March (1963) e também Aharoni (1966), um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala (HORNELL *et al*, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) desenvolveram um trabalho sobre o processo de internacionalização de empresas suecas. Ao estudarem as empresas - Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo - os autores observaram que as suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas cadeia de estabelecimento e distância psíquica (LOUREIRO, 2001).

Segundo esse modelo, a internacionalização da empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isso nos remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, segundo o qual a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado; uma abordagem que visa diminuir os riscos e as incertezas.

A partir do conceito acima, propõe-se quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritórios de vendas no exterior e produção no exterior.

A teoria, contudo, reconhece que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outra característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, existe uma tendência de as empresas realizarem negócios com países culturalmente mais próximos, pois ao familiarizar-se com características específicas do mercado-alvo, a empresa adquire conhecimento sobre como internacionalizar, podendo replicar posteriormente esse conhecimento para penetrar em outros mercados internacionais (CASSON, 1994).

Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT; MARCH, 1963).

Os resultados dessa pesquisa deram origem, em 1977, ao modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) que se baseou em três pressupostos:

- a) A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- b) O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- c) A empresa internacionaliza suas operações, investindo recursos de maneira gradual.

A partir desses pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos que, interagindo de forma transitória, explicam o modelo: conhecimento e comprometimento.

O conceito de conhecimento refere-se ao conhecimento do mercado alvo, e o de comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional. A idéia básica é a de que as empresas investem recursos em alternativas que já foram testadas no passado, com o intuito de minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais (CYERT; MARCH, 1963).

Johanson e Vahlne (1977) sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo. Essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações:

Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado; quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente (REZENDE, 2001, P. 12).

Portanto, os aspectos transitórios, num processo cíclico, buscam os conhecimentos adquiridos no passado, para determinar o nível de internacionalização futura da empresa.

Rezende (2007) apresenta várias críticas feitas ao modelo de Uppsala, no que diz respeito ao gradualismo em processos de internacionalização. O autor cita Forsgren (2000), por exemplo, que sugere que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa, em vez de positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. Para Forsgren (2000), a entrada de uma empresa em determinado mercado, possibilita aprendizado suficiente para a redução do grau de incerteza percebido para este mercado. Isso torna desnecessário um desenvolvimento gradual para redução desse grau de incerteza. A empresa poderá entrar e desenvolver-se no mercado-alvo de maneira mais ousada e menos incremental (PEDERSEN; SHAVER, 2000).

Andersen (1997) considera o modelo de Uppsala, demasiadamente determinista, tendo em vista sua idéia de gradualismos, uma vez que a empresa pode seguir diferentes sequências do modo de operação em determinado mercado internacional

(HEDLUND; KVERNELAND<sup>5</sup>, 1993 citados por REZENDE, 2007).

Para a teoria de *networks*, quanto ao relacionamento entre as empresas, as transações são feitas por meio de ligações entre pessoas e não na impessoalidade do mercado (MARIOTTO, 2006). Essa observação levou alguns pesquisadores a estudar as redes de relacionamentos entre empresas.

A teoria de *networks* foi inicialmente desenvolvida para explicar as relações entre empresas nas transações industriais, mas logo foi estendida para compreender as operações internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essa abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas que mantêm recursos entre si (JOHANSON; MATTSON<sup>6</sup>, 1986; FORSGREN<sup>7</sup>, 1989 citados por DIB; CARNEIRO, 2006). Esses recursos são acessados pelos integrantes dessa rede, de acordo com a sua posição na rede, assim como o grau de internacionalização de uma integrante da rede passa a depender diretamente do grau de internacionalização dessa rede (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em anos mais recentes, estudos têm mostrado um fenômeno que foge aos modelos gradualistas de internacionalização: é o das firmas chamadas *borns globals* (“nascidas globais”). O primeiro estudo sobre esse tema é atribuído a McDougall (1989), mas também Ganitsky (1989, p.50) fez referência, em seu trabalho sobre exportadores israelenses, a empresas “estabelecidas expressamente desde sua criação para atender mercados estrangeiros”. A denominação *Born globals* só foi utilizada em 1993, em um estudo na Austrália (RENNIE, 1993). Esse termo foi adotado para designar os novos empreendimentos com vocação global desde sua criação, como: Knight e Cavusgil, 1995, Madsen e Servais, 1997, Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Bell, McNaughton e Young, 2001; Moen, 2002; Zuchella, 2002; Chetty e Campbell-Hunt, 2004.

---

<sup>5</sup> HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. The internationalization of the firm: a reader. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

<sup>6</sup> JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm. 1986.

<sup>7</sup> FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? Advances in International Marketing, Greenwich: JAI Press, v.3, 141-159. 1989.



A crescente ocorrência das *Born globals* tem sido associada à homogeneização dos mercados, ao acesso a mercados internacionais e as inovações tecnológicas recentes, notadamente no campo das telecomunicações e transportes, além da microeletrônica (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). Dessa forma o porte da empresa deixa de ser obstáculo à atuação internacional, e o mercado global deixa de estar restrito às grandes empresas multinacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Na visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MC DOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000), a expansão internacional de novas empresas ou *startups* se dá por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Na literatura especializada, alguns pesquisadores indicam as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões como elemento motivador para que sejam dados passos maiores rumo a um maior comprometimento no mercado internacional (KRAUS, 2000). Também se busca estudar as diversas motivações que levam esses administradores às operações internacionais (ZAHRA *et al.*, 2005).

Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente. Para Czinkota (1982) a formação acadêmica dos administradores, aliada à sua fluência em línguas estrangeiras, são fatores decisivos nesse processo.

### **2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização**

A abordagem estratégica que é voltada aos aspectos de competitividade e posicionamento competitivo tem como suas representantes a teoria do comportamento estratégico e a teoria visão baseada em recursos (RBV).

A teoria do comportamento estratégico tem como seus principais expoentes Graham, Vernon e Knickerbocker, os quais realizaram os primeiros estudos empíricos nas décadas de 1970 e 1980. Uma obra que também é básica na

construção dessa abordagem e a de Michael Porter (1991). Sua teoria defende que o processo competitivo das empresas consiste na busca contínua de vantagens (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar [...] (PORTER, 1991, p. 2).

Segundo Rocha e Almeida (2006), uma vantagem competitiva advém de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma firma em relação à outra por certo período de tempo. Ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais.

Rocha e Almeida (2006) delimitam os movimentos competitivos em quatro tipos, explicados a seguir:

- a) Evitar conflito – Pode ser um motivador importante do comportamento competitivo, pois as empresas, ao se internacionalizar, procurarão evitar modos de entrada que criem conflitos com os concorrentes do país estrangeiro;
- b) trocar ameaças – A entrada de uma firma em um mercado estrangeiro pode ser motivada simplesmente pelo desejo de enfrentar seus competidores em seus respectivos mercados domésticos;
- c) seguir a líder – Movimento estratégico amplamente observado em indústrias, esse movimento sugere que as empresas de uma mesma indústria tendem a se internacionalizar, acompanhando os movimentos da pioneira na busca de mercados externos;
- d) acompanhar posição no mercado doméstico – As empresas que se posicionam em seu mercado doméstico como sendo de alta participação apresentam maior tendência a se internacionalizar.

A teoria do comportamento estratégico considera ainda que as decisões estratégicas

das empresas são frequentemente inspiradas pelos riscos percebidos por seus gerentes nos movimentos competitivos a realizar. Nesse sentido, serão preferidos modos de entrada percebidos como de pouco risco.

A abordagem de recursos como explicação para o crescimento das empresas é antiga na literatura (GHEMAWAT, 2000). Birger Wernerfelt, em 1984, publicou um artigo tratando essa abordagem por uma perspectiva estratégica (MARIOTTO, 2006) a chamada VBR, Visão Baseada em Recursos, ou RBV, *Resource Based View*. Nesse artigo, onde foi analisado o processo de internacionalização de empresas, Wernerfelt (1984, p. 172) define recursos de forma ampla, como “qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza de uma empresa”. Os resultados da pesquisa de Wernerfelt (1984) mostraram que a propensão a se internacionalizar via exportações era maior nas empresas onde esses recursos eram maiores (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A RBV foi reforçada em estudos recentes de negócios internacionais por um crescente número de estudos (HAMEL, 1991; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; BIRKINSHAW et.al., 1998), dentre outros.

A proposição básica da RBV é que a vantagem de uma empresa, perante os concorrentes, deriva essencialmente dos seus recursos e competências e que a sustentabilidade (durabilidade) dessa vantagem, ao longo do tempo, depende da escassez e da imperfeita mobilidade (entre firmas) desses recursos ou competências (MARIOTTO, 2006, p. 69).

Assim, a RBV, sob a perspectiva do processo de internacionalização, apresenta os recursos como uma vantagem competitiva que deve ser preservada, evitando modos de entrada que impliquem compartilhamento desses recursos: “... empresas com valiosos ativos de conhecimento evitam modalidades de entrada que se baseiam em associações e parcerias, preferindo as de maior controle” (DATTA *et al.*, 2002)

## 2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategía*, que significa “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas “[...] visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos” (FERREIRA, 2004). Esse termo encontra na literatura organizacional várias e inconclusivas definições (ANDREWS, 1974:59; ANSOFF, 1977; ROCHA; CHRISTENSEN, 1987). Porter afirma que “não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa e, muito menos, sobre como formulá-la” (1998, p. 237). Mintzberg (1987) aponta estratégia como sendo “uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”.

De uma maneira geral, no âmbito interno, estratégias constituem-se em referenciais para os participantes das organizações. Da porta para fora, a estratégia cumpriria a função de orientar a busca por oportunidades, mercados, enfim, a própria sobrevivência organizacional. (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

Ohmae (1988) sustenta que o desenvolvimento de estratégia deve ter foco primeiramente nos clientes e não em competição, sendo o ideal evitar a competição sempre que possível. Para esse autor, uma estratégia real, é construída, em primeiro lugar, pela atenção total voltada às necessidades dos clientes, pela análise completa de como a empresa pode responder a tais necessidades, pela vontade de repensar o que os produtos são e o que eles fazem e pela forma de organizar a unidade de negócios. A resposta aos concorrentes deve vir depois da definição da estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes. Nesse contexto, voltar-se para a estratégia significa um profundo conhecimento do significado do produto (OHMAE, 1988).

Porter (1998) apresenta uma visão contrastante ao afirmar que a competição é a essência da formulação estratégica. Para ele, a posição estratégica adotada por uma empresa emerge de três fontes distintas: variedade, necessidade e acesso. Redefine a estratégia como sendo “a criação de uma posição única, envolvendo um

conjunto de atividades diferentes, para o autor Porter [...] a essência do posicionamento estratégico é a escolha de atividades diferentes dos concorrentes” (PORTER, 1996, p. 68 – tradução livre).

Uma terceira posição seria o modelo proposto por Mintzberg em 1978, no qual o autor indica dois aspectos distintos no processo de formação de estratégia, denominados: estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg (1998), o fato de se tratar a estratégia como processo deliberado ou emergente implica assumir que as estratégias podem tanto formar um processo como serem formadas por um processo. Neste sentido, as estratégias deliberadas e emergentes formariam pontos extremos de um continuum, sendo que algumas estratégias no mundo real poderiam aproximar-se de um dos extremos, ao mesmo tempo em que muitas poderiam se encontrar em pontos intermediários (BENNET, 2007).

Para Prado (2003), as estratégias emergentes e as estratégias deliberadas coexistem permanentemente, em maior ou menor grau, no processo geral de formação de estratégias de qualquer organização. O que definirá o quanto estratégias são deliberadas ou o quanto elas são emergentes será: a pré-existência de intenções estratégicas explícitas ou o grau com que essas intenções foram explicitadas para todos os envolvidos; o nível de controle centralizado sobre a organização e o nível de previsibilidade, e conseqüente controle do ambiente externo.

Na busca de oportunidades em mercados externos, um passo fundamental para as empresas é a formulação de estratégias voltadas para a internacionalização, entendendo-se por isso não apenas o envolvimento da empresa na exportação de produtos e serviços, mas, especialmente, como a implementação de novas formas de relações comerciais.

Tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, todas derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas (PENROSE, 1959 citada

por CYRINO; BARCELLOS, 2006)

Em estudo feito por Goulart *et. al.*, (1996, p.21) com empresas brasileiras, definiu-se internacionalização como: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Mas os autores mostram que apesar de existir uma boa representatividade de empresas brasileiras que exportam, muitas o fazem de forma oportunista, de acordo com as oscilações do mercado interno, sem um envolvimento crescente e continuado com o mercado internacional. Portanto, sobre sua definição eles salientam:

[...] a definição também não deve alimentar a idéia de que, em função da palavra processo, o fenômeno da internacionalização tem obrigatoriamente características evolutivas, compondo-se de etapas sequenciais rígidas e impositivas. Isto pode ser verdade em alguns casos, mas não em outros, o que torna prudente a adoção de uma postura contingencial, que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização, como uma de suas possibilidades (GOULART *et. al.* 1996, p.22).

Portanto, a velocidade específica de cada organização em seu processo de internacionalização vai depender de sua trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade relativa dos mercados (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Goulart *et. al.*, (1996) detectaram em seus estudos nove determinantes para a expansão internacional das empresas estudadas. São elas: necessidade de estar próximo ao cliente; conquista de novos mercados; acesso à tecnologia; estar presente em blocos regionais; fontes internacionais de financiamento; ultrapassar barreiras protecionistas; ajustar-se às regulamentações do mercado local; acesso à rede de fornecedores; reação ao comportamento da concorrência.

Em estudo feito em 2008 pela Fundação Dom Cabral (FDC), denominado *Global Players*, onde foram estudadas 93 empresas brasileiras de um universo de 969 das maiores empresas controladas por acionistas ou proprietários nacionais, foi mostrado que, ao dirigir sua atenção e seus recursos para os mercados internacionais, as empresas pesquisadas são movidas primordialmente pelo crescimento e pela busca por novos mercados, justificada pela necessidade de se beneficiar de economias de escala. O estudo apresenta ainda motivadores de alta

importância e de média importância para as empresas brasileiras. Entre os de alta importância estão: o desejo dos acionistas e dirigentes; a oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento de novas competências; a busca de diversificação geográfica e da conseqüente redução de riscos. Entre os motivadores de média importância estão: defender ou reagir às pressões da concorrência e baixo crescimento do mercado doméstico (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

O estudo comparou ainda os resultados obtidos em 2008 aos de 2002:

Observando os motivos para a internacionalização das empresas, percebe-se uma postura menos orientada para redução de custos das empresas da amostra de 2007, em comparação com as motivações da amostra de 2002. Enquanto a busca por economias de escala tornou-se um *driver* menos relevante, a preocupação com a concorrência global e a intenção de fornecer melhor atendimento aos principais clientes em termos mundiais emergiram como importantes motivações para a internacionalização das empresas analisadas em 2007 (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

Portanto, ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes, assim como a satisfação de seus clientes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A empresa poderá escolher entrar no mercado externo por meio de exportação, contrato ou por investimento no país escolhido.

O QUADRO 2 apresenta alguns dos modos possíveis de entrada no mercado internacional:

<b>Por exportação</b>	<b>Contratual</b>	<b>Por Investimento</b>
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Greenfield</i>
Cooperativa	<i>Franchising</i>	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de Serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada

Fonte: Adaptado de ROOT (1994)<sup>8</sup> citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006.

<sup>8</sup> ROOT, F. Entry strategies for international markets. New York: Lexington Books, 1994, p. 6.

Os modos de entrada são apresentados numa visão evolutiva; dos modos de entrada de menor comprometimento (exportação), para os de maior comprometimento (por investimento).

Segundo Loureiro e Santos (1991), ao passar de modos de entrada de internacionalização sem investimentos para modos de maior comprometimento, a empresa expõe-se, proporcionalmente, à elevação de riscos e dos montantes investidos.

No QUADRO 3, é apresentada a classificação das estratégias de internacionalização de acordo com o nível de investimento e o grau de controle e de risco oferecidos pelas mesmas.

<p><b>Nível de Investimentos</b></p> <p><b>Grau de Controle e Risco</b></p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;"><b>ALTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>BAIXO</b></p>	<p><b>Investimentos Internacionais Diretos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Greenfield</i></li> <li>• Aquisições</li> <li>• <i>Joint ventures</i></li> <li>• Subsidiaria controle integral</li> </ul>
	<p><b>Acordos contratuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• Licenciamento</li> <li>• Subcontratação</li> </ul>
	<p><b>Exportação</b></p>

Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional  
 Fonte: Adaptado de BOONE & KURTZ (1999)

Segundo Boone e Kurtz (1999), um maior controle para a organização pode ser atraente, porém, pode significar também, maiores riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa. Ainda segundo os autores, é possível encontrar empresas que combinam mais de uma estratégia.



Tendo em vista o exposto, serão caracterizados, a seguir os modos de entrada apresentados:

### **2.2.1 Entrada por exportação**

A exportação é a forma de negócio internacional mais antiga na história da humanidade e “[...] representa, ainda hoje, o modo usado pela maioria das empresas para participar de mercados estrangeiros e exige um menor comprometimento e, portanto representa menor risco para a empresa” (MARIOTTO, 2007, P. 10). A entrada por exportação ocorre quando uma empresa comercializa seus produtos em mercados estrangeiros, sem a implantação permanente ou estável de uma filial ou sucursal (LOUREIRO; SANTOS, 1991). Essa modalidade pode ser feita de três formas: exportação indireta, cooperativa ou exportação direta.

A exportação indireta ocorre quando a empresa que quer exportar recorre a um intermediário localizado em seu país, que pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um agente de exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

As vantagens desse tipo de modalidade são a rapidez na absorção de conhecimento do mercado externo e o baixo custo. As desvantagens têm relação com os riscos a que a empresa se expõe devido ao baixo controle (KEEGAN; GREEN, 1999). Para Rocha e Almeida (2007), esse baixo controle da empresa exportadora diz respeito: ao desconhecimento da forma de venda de seus produtos no mercado externo, ao seu posicionamento competitivo, aos preços, aos canais etc. Há possibilidade de o produto não manter a marca original e passar a carregar a marca do distribuidor; bem como a possibilidade súbita da interrupção da exportação, caso o intermediário encontre produtos que atendam melhor as suas necessidades (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação cooperativa pode também ser chamada de exportação casada ou *piggy-backing*. Esse é também um tipo de exportação indireta que ocorre quando a distribuição de produtos ou serviços é feita por meio de empresas de nacionalidade

idêntica à empresa exportadora, mas que tenham estrutura ou experiência no exterior (TERPSTRA; SARATHY, 2000).

O sucesso dessa modalidade vai depender do tamanho e da qualidade da rede de distribuição e da complementaridade das linhas de produtos/serviços das empresas exportadora e distribuidora, ambas não concorrendo entre si no mercado alvo (KEEGAN; GREEN, 1999).

A exportação direta, segundo Rocha e Almeida (2007), é a modalidade em que a empresa irá exportar por intermédio de escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias, ou seja, envolve a montagem de rede própria de distribuição no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Os autores citados identificam como benefícios de dispor dessa rede: um melhor conhecimento do mercado, maior controle sobre a operação, mais flexibilidade para eventuais adaptações do *mix* e um potencial superior de vendas e lucros. Como desvantagens para esse tipo de exportação, Kotabe e Helsen (2001)<sup>9</sup>, citados por Rocha e Almeida (2007), apresentam: maiores exigências de investimento e de alocação de recursos, principalmente gerenciais, além de maior responsabilidade na definição do marketing mix, na escolha de mercados-alvo, na identificação e seleção de representantes no mercado estrangeiro e na logística.

### **2.2.2 Entrada contratual**

Essa modalidade se distingue da exportação principalmente por se constituir em veículo para a transferência de conhecimentos e competências. Segundo Rocha e Almeida (2007), a entrada contratual caracteriza-se pela associação não-patrimonial de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Ela envolve a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país.

---

<sup>9</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

Conforme citado no QUADRO 2, são várias as formas do modo contratual, mas três são identificadas como as mais utilizadas: licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

Os acordos de licença podem tomar diversas formas: para fabricação de um produto, para o uso de uma marca comercial ou para distribuição conforme afirma Chevalier (1982). Essa modalidade caracteriza-se por uma troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como: marca, *know-how* etc., por *royalties* ou uma soma fixa, a serem pagos pela licenciada (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Em geral, o licenciamento tem como vantagens: baixo envolvimento e baixo nível de controle; facilitação da entrada em mercados fechados, contornando as barreiras às importações (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Como vantagem adicional, as empresas que utilizam este modo de entrada ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos (LOUREIRO; SANTOS, 1991).

Em contraponto, se não houver cláusulas de proteção de marcas e patentes no exterior, a empresa licenciadora pode correr o risco de o licenciado absorver o *know-how* no primeiro momento e posteriormente se transformar em um concorrente (KEEGAN; GREEN, 1999).

O contrato conhecido como franquia ou *franchising* é um tipo de contrato por meio do qual a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação (MAURO, 1999).

Essa modalidade é uma forma de organização cooperativa que vem crescendo rapidamente no mercado internacional, pois possibilita às empresas expansão rápida com baixos investimentos e riscos. As leis e regulamentos estrangeiros também são favoráveis à franquia, porque ela tende a estimular a propriedade, as operações e o emprego local (CATEORA; GRAHAM, 2001). Como desvantagens, Rocha e Almeida (2007) observam que o potencial de receitas do franqueador é apenas uma fração

do que poderia ser obtido se a empresa tomasse o risco de abrir um negócio próprio no exterior. Ainda a dificuldade de ter controle sobre as operações do franqueado, e, em razão da natureza intangível da franquia, questões culturais podem representar outra fonte de problemas (KOTABE; HELSEN<sup>10</sup>, 2001 citados por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

O Contrato de produção é uma modalidade comum nos mercados asiáticos, principalmente devido ao baixo custo de mão-de-obra nesses países. Esse é um tipo de contrato em que uma firma atua como subcontratada de outra; a primeira produzindo sob a marca da última (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

### **2.2.3 Entrada por investimento**

A internacionalização por investimento, conforme Loureiro e Santos (1991) requer uma implantação física no exterior. São as chamadas subsidiárias. As subsidiárias proporcionam às empresas a expansão no mercado global, com total controle das operações. De acordo com Kotabe e Helsen (2001) esse investimento pode ser feito de duas formas: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo ou o início de um novo negócio (investimento tipo *greenfield*).

Uma aquisição internacional consiste na compra de marca ou ativos de um negócio já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Este tipo de investimento é preferido por companhias com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. As aquisições tendem a operar com maior independência da matriz, e o nível de controle exercido sobre elas é menor.

O Investimento tipo *greenfield* caracteriza-se pelo estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro, por uma empresa estrangeira igualmente com sede em outro país (ROCHA; ALMEIDA, 2007). É considerada a melhor opção quando a intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) é elevada e quando o destino

---

<sup>10</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

dos investimentos são países percebidos como muito diferentes culturalmente do país de origem da empresa.

As unidades de produção estrangeiras podem se diferenciar em termos de propriedade e controle, sendo classificadas como *sole ventures* ou *joint ventures* (ROOT, 1994). Subsidiária de controle integral, ou *sole venture*, é a modalidade por meio da qual a empresa estrangeira possui total controle sobre a afiliada sediada em outro país. Tem como principal característica maior integração da *sole venture* à matriz (CHOWDHURY<sup>11</sup>, J. 1992 citado por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Segundo Rocha e Almeida (2007) a *sole venture* é a modalidade preferida pelas empresas que, no seu processo de internacionalização, quando desejam proteger competências específicas, ou quando não encontram sócios potenciais para se associarem.

A última modalidade por investimento é a *joint venture*. Essa modalidade será apresentada separadamente, uma vez que foi a forma escolhida pelas empresas estudadas nesta pesquisa para iniciar sua trajetória de internacionalização.

### **2.2.3.1 Joint venture**

Nos últimos anos, as alianças estratégicas têm adquirido popularidade como primeiro canal da expansão internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa.

Segundo Newburry e Zeira (1997), a *joint venture* internacional pode ser definida como uma empresa legal, independente, da qual participam duas ou mais empresas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas está sediada em país distinto

---

<sup>11</sup> CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective. *Management International Review*, 32 (2), p. 115-133, 1992.

daquele em que se realizam as operações. A *joint venture* pode ser feita em função de um projeto temporário ou permanente, envolvendo parceiros de um único lugar ou de diferentes países.

Essa modalidade é um mecanismo para alcançar objetivos por meio de trocas entre as empresas que a utilizam. As trocas são representadas por: aporte de terreno; matérias-primas; experiência no ambiente local (cultural, legal e política); acesso à rede de distribuição; contatos pessoais com fornecedores, funcionários públicos entre outros. Esses fatores poderão ser combinados a habilidades e recursos da empresa internacional.

Segundo Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades de uma empresa ou de realização de renovação estratégica. São negócios que requerem menor investimento de recursos e, portanto, envolvem menos riscos do que a criação de subsidiárias.

Keegan e Green (1999) argumentam que a vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, em mercados nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas onde os blocos econômicos desempenham um papel importante, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada (CERCEAU, 2001).

Essa modalidade de aliança compreende a forma de investimento estrangeiro de maior importância para os países em desenvolvimento, onde a instabilidade política e econômica e outros aspectos institucionais podem inviabilizar a internacionalização por meio de outras estratégias (SUAREZ, 1990; CHILD; FAULKNER, 1998).

Estudos mostram que a formação de alianças do tipo *joint ventures* caracteriza-se por uma imersão social das empresas em ambientes desconhecidos, com distintos contextos sociais. Por isso essas alianças se moldam pela interação dessas organizações aos ambientes em que atuam. Paralelos a essa imersão, caminham os objetivos principais que cada empresa-mãe estabelece quando da formação da

aliança, e dependerá do alcance ou não desses objetivos a continuação de investimento nessa estratégia (GULATI, 1998; RODRIGUES, 1999).

Os problemas mais evidentes na formação de tais alianças são: diferenças de cultura dos países, diferenças de cultura e clima organizacional, mudanças no ambiente da *joint venture* e as disputas de poder. Alguns problemas contribuem substancialmente para a dissolução da aliança, como a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos (LOPES; VIEIRA, 2005), a perda de controle, o conflito de interesses, a criação de um novo concorrente, o impacto negativo sobre a marca da empresa e a perda de *know-how* e tecnologia (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Vários autores consideram as *joint-ventures* como estratégias de internacionalização ou modo de entrada peculiar e por isso mesmo capaz de causar grande curiosidade por parte dos pesquisadores. Trata-se de uma estratégia com um nível de complexidade muito grande e com uma alta taxa de mortalidade (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo Lopes e Vieira (2005), o alto número de experiências mal sucedidas explica-se pela alta complexidade dessa alternativa de internacionalização. Esses autores destacam que o processo é altamente complexo, e o dividem em quatro etapas altamente importantes. Essas etapas são primordiais na formação da *joint venture* e se baseiam nas decisões centrais tomadas por cada parte da aliança:

- a. decisão de formar uma aliança: alcance de maior poder de mercado, aumento da eficiência organizacional, aquisição de conhecimento, tamanho e tipo de indústria e enfrentamento de situações de incerteza;
- b. decisão sobre o parceiro: redes sociais e fluxos de informações, reputação, complementaridade de objetivos e recursos e distancia psíquica;
- c. decisão sobre a estrutura: grau de interdependência das empresas-mãe e grau de autonomia;
- d. dinâmica evolutiva de uma aliança: envolvimento dos parceiros na aliança ao longo do tempo.

De acordo com Nadler *et. al.* (1994)<sup>12</sup>, citado por Jeunon (1997), diversos estudos empíricos constataram que, o desempenho insatisfatório das *joint venture*, varia de 40% a 70%. Porém, há que se ressaltar que o término da parceria, para muitas empresas, não significou insucesso. O aspecto transitório dessas alianças mostra que elas são um meio e não um fim, tendo, porém, vida e valores estratégicos próprios (JEUNON, 1997).

Para Gulati (1998), entender a evolução das alianças pode promover *insights* críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Ele sugere que o processo de aliança remonta a um modelo de equilíbrio, porque passando pelo processo inicial, no qual são relevantes os objetivos do parceiro, as possibilidades de adaptação no processo de aprendizagem, a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional, certamente concorrerão para o sucesso ou o fracasso da aliança.

---

<sup>12</sup> NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. *Arquitetura Organizacional. A Chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro; Campus, 1994.



### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram o levantamento dos dados para o desenvolvimento desse estudo. São eles: caracterização da pesquisa, unidades de análise e unidades de observação e descrição dos procedimentos que foram feitos para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para a realização do estudo, foi adotada como metodologia uma pesquisa do tipo descritiva, cujo objetivo primordial é identificar e descrever as características do fenômeno proposto (GIL, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto a sua natureza, trata-se de um estudo qualitativo. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) essa abordagem trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade. Para Duarte (2004), a maneira como o pesquisador trata os dados é que identifica o estudo como qualitativo. Segundo a autora, para se fazer a caracterização de uma investigação, não basta considerar somente as técnicas que serão utilizadas, mas faz-se necessário lançar mão de todo o arcabouço teórico/metodológico previamente estabelecido, que definirá o objeto de pesquisa e a maneira como o pesquisador fará a análise dos dados levantados.

O direcionamento inicial deste estudo indicou a necessidade de retomar a investigação do momento em que foram feitas as entrevistas de Jeunon em 1997, até o momento atual. Portanto a busca de informações desse período configurou o material necessário para atingir os objetivos propostos. Com essa finalidade este estudo retoma, como fontes únicas dos dados, as mesmas empresas estudadas por Jeunon, considerando a relação entre as empresas pesquisadas e o seu ambiente. Dessa forma, fica caracterizado o método como estudo de caso (YIN, 2005).

Nas ciências sociais, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado e mais completo para a investigação de um fenômeno contemporâneo, pois se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados de papel (GIL, 2009). Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem como premissa importante tratar os acontecimentos no ambiente onde ocorrem, na vida real, quando não se apresentam claramente os limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

Portanto, definir estudo de caso como método de pesquisa foi escolher uma estratégia para que se concretizasse a investigação de um fenômeno atual, com a certeza de que tudo o que se apresentou durante o processo de coleta dos dados foi levado em consideração.

Ao buscar entender a trajetória de internacionalização de três empresas de setores distintos, a partir da formação de *joint ventures*, faz-se necessário entender a trajetória de cada empresa separadamente, tentando buscar semelhanças e diferenças entre os caminhos percorridos pelas empresas. Tendo em vista o exposto, este estudo pode ser considerado, ainda, como um estudo comparativo de caso.

O estudo comparativo foi privilegiado por permitir:

[...] a evidenciação de peculiaridades ou de constâncias entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas... permitindo estudar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações. (BRUYNE *et al.*, 1977:228).

Considerando-se que, durante a pesquisa, foram resgatados dados e informações do período de 1997 a 2009, a fim de explicar as configurações atuais das empresas, este estudo caracteriza-se, segundo Vieira e Zouain (2004 p.21), como seccional com perspectiva longitudinal. As empresas foram consideradas em aspecto dinâmico, na tentativa de responder as seguintes questões: como a internacionalização dessas empresas emergiu, se desenvolveu e amadureceu ao longo do tempo (VAN DE VEN; HUBER, 1990).

Pettigrew (1992) afirma, ainda, que o entendimento dos fenômenos organizacionais

não pode ser feito a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, a-processual, como grande parte das pesquisas e da literatura sobre organizações costumam fazer. Em um processo voltado ao entendimento da realidade presente, a partir de um corte longitudinal, há necessidade de se buscar na história os acontecimentos que geraram o que conhecemos hoje por organização, ou, nos objetivos deste trabalho, internacionalização (KRAUS, 2000).

### **3.2 Unidades de análise e unidades de observação**

As unidades de análise deste estudo são as seguintes empresas: Biobrás, que por alterações em sua estrutura patrimonial teve seu nome alterado, passando a se chamar *Biommm Technology*, Nansen S.A. Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Com base na pesquisa de Jeunon (1997), planejou-se inicialmente adotar como unidade de análise as cinco empresas estudadas em sua dissertação de mestrado datada de 1997.

Este tipo de seleção é denominado por Collis e Hussey (2005; 152), como seleção por julgamento, pois os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências sobre fenômeno em estudo. Nessa seleção, o pesquisador toma a decisão pela unidade de análise antes do começo da pesquisa e não procura outros contatos que possam surgir durante o curso do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005; 152), prescindindo de técnicas estatísticas para definir o seu tamanho (WEIERS, 1986; 107).

A unidade de análise planejada inicialmente foi modificada após contato prévio com as empresas. Nesse contato, verificou-se a impossibilidade de se continuar o estudo em duas das cinco empresas inicialmente escolhidas, conforme o exposto a seguir: a empresa Batik Equipamentos S/A foi vendida em 1999 para uma empresa estrangeira, a Lucent Technologies, e, apesar das várias tentativas, não se conseguiu contato com a sua direção. A Fundação Aldebarã Ltda, segundo

informações dadas por telefone pela própria empresa, teve seu processo de sucessão antecipado pelo falecimento do executivo entrevistado à época da dissertação de Jeunon (1997). A atual direção não autorizou a entrevista.

Juntamente com a delimitação das unidades de análise a serem estudadas, foi feito contato com os executivos que concederam a entrevista em 1997, a fim de ter conhecimento do ainda envolvimento deles com a empresa, para a definição das unidades de observação.

Os executivos entrevistados foram:

- Dr. Guilherme Emrich, Presidente- *Biommm Technology*;
- Dr. Murilo Araujo, Presidente - Nansen S.A. Instrumentos de Precisão;
- Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial - Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Ressalta-se aqui o fato de que, mesmo passados onze anos, as empresas componentes da amostra final mantiveram o mesmo corpo diretivo e, portanto, pôde-se entrevistar, em duas das empresas, os mesmos executivos da época da dissertação de Jeunon (1997). Na empresa Orteng Equipamentos e Sistemas, quem concedeu a entrevista em 1997 foi o Dr. Robson Braga de Andrade. Mas, por impossibilidades, ele recomendou o Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial e sócio fundador da empresa, que vivenciou todo o processo de internacionalização da empresa.

### **3.3 Procedimentos para coleta de dados**

A técnica de levantamento de dados, no contexto da pesquisa social, pode ser entendida como um procedimento adotado para a obtenção de dados. Para Collis e Hussey (2005), é importante ressaltar o conhecimento sobre todos os dados qualitativos coletados durante sua análise.

O procedimento adotado para a coleta de dados que melhor se adaptou a este estudo foi a técnica de entrevista, dada a possibilidade que ela oferece de aprofundamento do assunto tratado, o que foi necessário ao esclarecimento dos objetivos propostos.

Entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (LAKATOS; MARCONI, 1992. p. 107). Para Duarte (2004), esse tipo de técnica é indicado quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios em universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Para este estudo, os dados foram obtidos por meio de entrevista semi estruturada, por ser constituída de indagações que levaram os entrevistados, ou seja, os principais executivos das empresas, a responder sobre os assuntos questionados. Esse instrumento é bastante útil para a obtenção de informações acerca do que as pessoas “[...] sabem, crêem ou esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p. 273).

As entrevistas foram marcadas previamente, por telefone. Para realizá-las, foi utilizado um roteiro previamente elaborado (APÊNDICE A), baseado no referencial teórico proposto e nos objetivos específicos. Constava do roteiro uma relação de pontos de interesse que o entrevistador foi explorando ao longo da entrevista.

A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 02h00minhs. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Todos os participantes se mostraram receptivos ao trabalho, colocando-se à disposição inclusive para informações futuras. Ao final, após a transcrição, as entrevistas foram reavaliadas pelos executivos para validação e autorização da divulgação das informações fornecidas.

Aliada a entrevista, foi utilizada a pesquisa documental que, de acordo com Gil (2002), trata-se de levantamento de material oriundo de fontes diversas, tais como:

jornais, boletins e folhetos etc. Ainda segundo Gil (2002), esse material pode ser documentos de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico, oriundos de órgãos públicos ou instituições privadas, ou documentos de segunda mão, que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Para este estudo, a principal fonte de dados, classificada por Gil (2002) como documento de segunda mão, foi a dissertação de mestrado da Doutora Ester Eliane Jeunon, datada de 1997, que proporcionou melhor visão do assunto a ser estudado. A utilização da dissertação como fonte de dados apresentou uma série de vantagens. Primeiramente constituiu fonte rica e estável de dados (GIL, 2002); além disso, os dados históricos constantes no documento, ao serem apresentados, ajudaram os entrevistados a lembrar e clarear o assunto, tendo em vista as informações a serem coletadas. Esses dados foram ratificados pelos executivos durante a entrevista, não sendo necessário retomar dados de mais de uma década, que poderiam estar esquecidos pelos entrevistados, além de reduzirem em muito o tempo de entrevista.

Foram consultados também os *web sites* das empresas estudadas, os quais forneceram importantes informações históricas e atuais.

### **3.4 Procedimentos para análise dos dados**

Neste estudo, para efetuar a análise do material apurado, foi feita inicialmente a transcrição das entrevistas, logo após o seu encerramento. Depois de transcritas, as entrevistas passaram por uma conferência de fidedignidade, isto é, foram ouvidas as gravações, com o apoio do texto previamente transcrito, para acompanhar e conferir cada uma das frases, as mudanças de entonação, interjeições, interrupções, etc. Esses procedimentos são considerados por Duarte (2004) como importantes para a análise de entrevistas.

Os dados foram analisados em duas etapas: a primeira objetivou retirar das

entrevistas e das fontes secundárias aqueles dados que pudessem responder às questões da pesquisa, tratando cada empresa individualmente. Na segunda etapa, tendo em vista a proposta de um estudo de caso comparativo, fez-se o cruzamento dos dados selecionados de cada empresa, na tentativa de identificar semelhanças e diferenças entre os caminhos percorridos pelas empresas.

Os procedimentos adotados possibilitaram que os casos fossem relatados de forma concisa, buscando reproduzir, na medida do possível, a própria narração feita pelos entrevistados. Todo o material coletado foi editado, extraído-se dele tudo aquilo que era relevante, ou seja, o que efetivamente respondia às questões principais da pesquisa (DUARTE, 2004). A análise documental possibilitou a recuperação de dados históricos referentes às empresas estudadas, assim como orientou todo o atual estudo sobre elas.

Após demonstrar a forma como os dados foram colhidos, serão feitas a apresentação e a análise dos mesmos.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Objetivando maior clareza, esta seção foi dividida em três partes: na primeira parte apresenta-se um histórico e caracterização das empresas estudadas e como as mesmas são caracterizadas, na segunda parte são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, separados por empresa. E na terceira parte é feita a discussão e comparação dos resultados, a partir dos objetivos específicos.

### **4.1 Histórico e caracterização das Empresas**

#### **4.1.1 Biomm Technology**

A Biomm Technology foi fundada em 2001, a partir da cisão da empresa Biobrás. Sendo a Biomm considerada pelos sócios como uma continuação da Biobrás, faz-se necessário conhecer a história da BIOBRÁS.

A Biobrás foi fundada em 20 de outubro de 1965, em Belo Horizonte, por sete pesquisadores do Instituto de Bioquímica da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. A empresa inicia suas atividades atuando no setor de biotecnologia. Em 1971, inaugura a fábrica em Montes Claros para produção de enzimas hidrolíticas para uso industrial.

Dado o volume de produção da empresa e a insuficiência de demanda interna para absorção de seus produtos, surge a necessidade de buscar novos mercados para além das fronteiras do Brasil. Fica também evidenciada a necessidade de buscar novas tecnologias de produção.

Em 1978, com o apoio do BNDE, entra em operação a BIOFAR, uma joint venture formada pela BIOBRÁS com uma das maiores fabricantes de insulina da época a ELI LILLY CO, empresa americana, detentora de 95% do mercado americano.



Em 1979, a BIOFAR entra em operação, e inicia a produção de cristais de insulina em escala industrial.

Em 1983 a joint venture passa a não ser mais interessante para a Biobrás e também para a ELI LILLY CO; encerram-se então as atividades da BIOFAR, com a compra pela BIOBRÁS da participação da ELI LILLY CO na aliança. A Biobrás então se consolida no mercado internacional como exportadora de insulina.

Na década de 90, a empresa já detém 80% do mercado nacional, e torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de cristais e formulação) e a maior da América Latina. Nesse período, a empresa exportava para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, com diversas alianças nos EUA, Alemanha, Suécia e França, para a comercialização de medicamentos.

Em 2000 a Biobrás consegue o reconhecimento americano da primeira patente para produção de insulina. Em 2001, por meio de uma cisão parcial da Biobrás surge a Biom Technology, que por motivos contratuais só começa a operar comercialmente em 2008.

A Biom Technology é uma empresa também do setor de biotecnologia. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Ela é comandada por executivos e empreendedores oriundos da Biobrás.

Sua estrutura funcional é composta de 50 funcionários, todos brasileiros, em sua maioria pesquisadores. Esses profissionais atuam na área de biotecnologia ou então de engenharia, divididos nas áreas de comercialização, de tecnologia e de coordenação de engenharia.

A empresa detém uma avançada tecnologia para a produção de insulina humana recombinante, patenteada no Brasil e em vários países da Europa, América do Norte e Ásia. Essa tecnologia também permite produzir outras proteínas de interesse terapêutico, tais como a Calcitonina, Interferons e Hormônios de crescimento e foi submetida à inspeção por diversas instituições internacionais. A Biom também possui expertise para o desenvolvimento de processos biotecnológicos para a

indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

#### **4.1.2 NANSEN S/A Instrumentos de Precisão**

Com sede em Contagem, Minas Gerais, a Nansen S.A. foi fundada em 1930, pelo médico Nansen de Araújo, com objetivo inicial de produzir aparelhos para a área médica. Justifica-se então o primeiro nome da empresa Fábrica Nacional de Instrumentos Científicos Nansen.

Em 1937, inicia-se a produção de hidrômetros, que prevaleceu até 1965, quando a empresa passa a produzir também medidores de energia elétrica, inicialmente monofásicos e depois, com o desenvolvimento de tecnologia passam a ser polifásicos.

Em 1973, a empresa constrói uma nova fábrica para produção de esferas para rolamentos de bicicleta.

Em 1985, após a experiência de exportações para a Colômbia, entra em operação a Mecal – Medidores Y Equipos, uma *joint venture* com a Corsam, empresa colombiana.

Na década de 90, a empresa exportava seus produtos para todas as Américas (exceto Canadá), Europa e sudeste asiático.

Hoje, em seu corpo funcional, há aproximadamente 400 funcionários. É reconhecida por sua atuação no mercado nacional de medição de energia.

A empresa tem o seu sistema de Gerenciamento certificado desde 1997, sendo que atualmente, possui certificação da ISO 9001:2008 concedido pelo *Bureau Veritas Certification*.

Constam do portfólio de produtos da empresa: medidores de energia elétrica,

equipamentos e Instrumentos, soluções em medição, gerenciamento e eficiência de energia

Hoje o grupo Nansen é composto pelas seguintes empresas: Nansen S/A Instrumentos de Precisão; Axxiom que fornece soluções em gestão de energia, saneamento e gás; Bycon, especialista no fornecimento de soluções de tecnologia na transmissão de vídeo e áudio sob o protocolo IP; Invent Vision, especializada no processamento de imagens e visão computacional; e Senergy, que desenvolve soluções tecnológicas relacionadas à medição de energia elétrica, água e gás.

Atualmente a empresa não exporta para nenhum mercado, e tem 25% de participação no mercado nacional.

#### **4.1.3 Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.**

A empresa foi fundada em 11 de Novembro de 1977, com o objetivo inicial de fornecer equipamentos e sistemas de automação industrial. Em 1979, entra em operação a *joint venture* formada com a empresa francesa Cegelec, uma empresa que fazia parte do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. Essa parceria objetivava acesso a uma tecnologia mundialmente reconhecida.

Após 16 anos de parceria, a *joint venture* é encerrada. A Orteng compra a parte da empresa francesa e, desde então, vem se consolidando como um dos maiores fornecedores nacionais de sistemas e equipamentos eletromecânicos e elétricos, conforme apresentado no Quadro 1:

Abaixo é apresentada a transformação da estrutura de capital da empresa, ocorrida no período em que o seu capital era dividido por três grupos distintos: IMBRAEL, Cegelec e EP Participações, que a partir de 1995 passou a utilizar 100% do capital da IMBRAEL (Holding que administra o grupo).

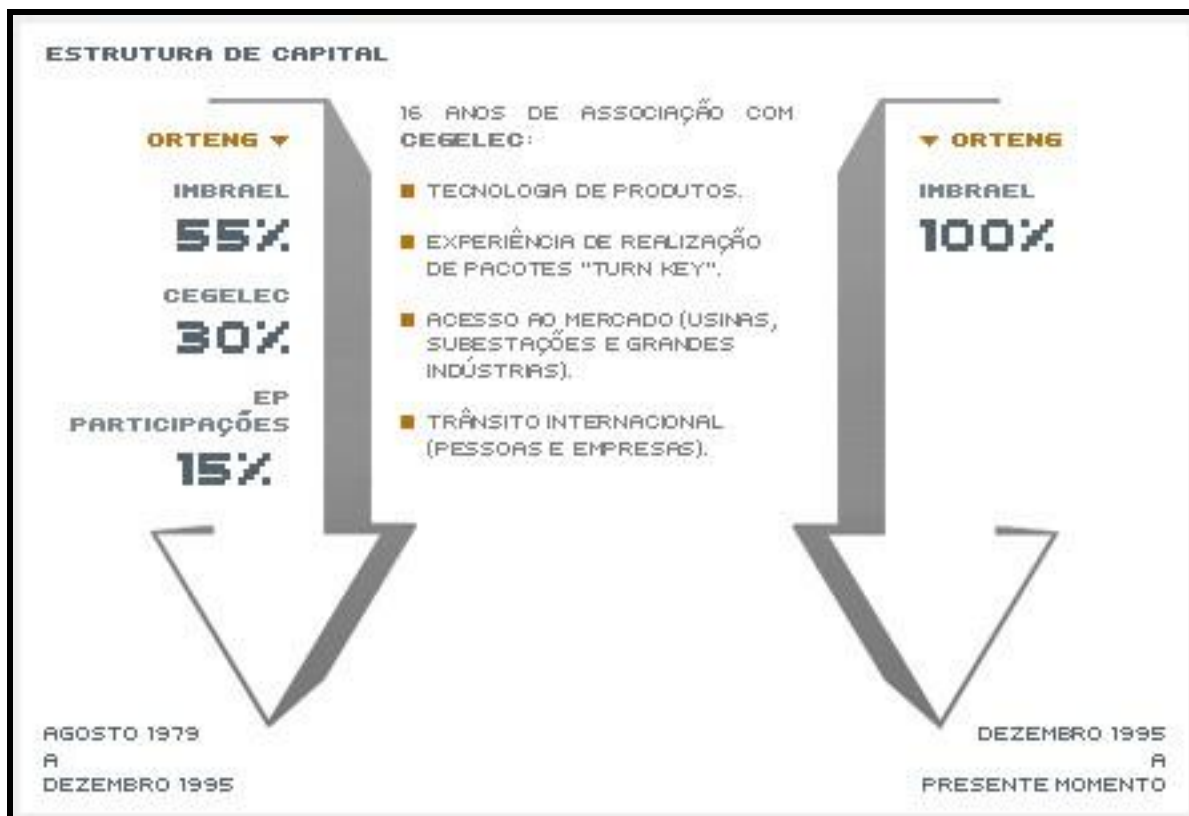


Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital  
Fonte: Site Institucional

A empresa conta, hoje, com cerca de 1500 (um mil e quinhentos) funcionários, dos quais 242 engenheiros e 200 técnicos.

Com sua nova estrutura, atualmente a sede (Unidade 1) está localizada na Cidade de Contagem MG, onde ocupa uma área de 40.000 m<sup>2</sup>. A empresa possui, também em Contagem, a Unidade 2 de Produção e suas filiais encontram-se nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo, e Amazonas.

O FIG. 1 mostra a evolução do faturamento médio nos últimos 18 anos (valores em milhões de R\$):

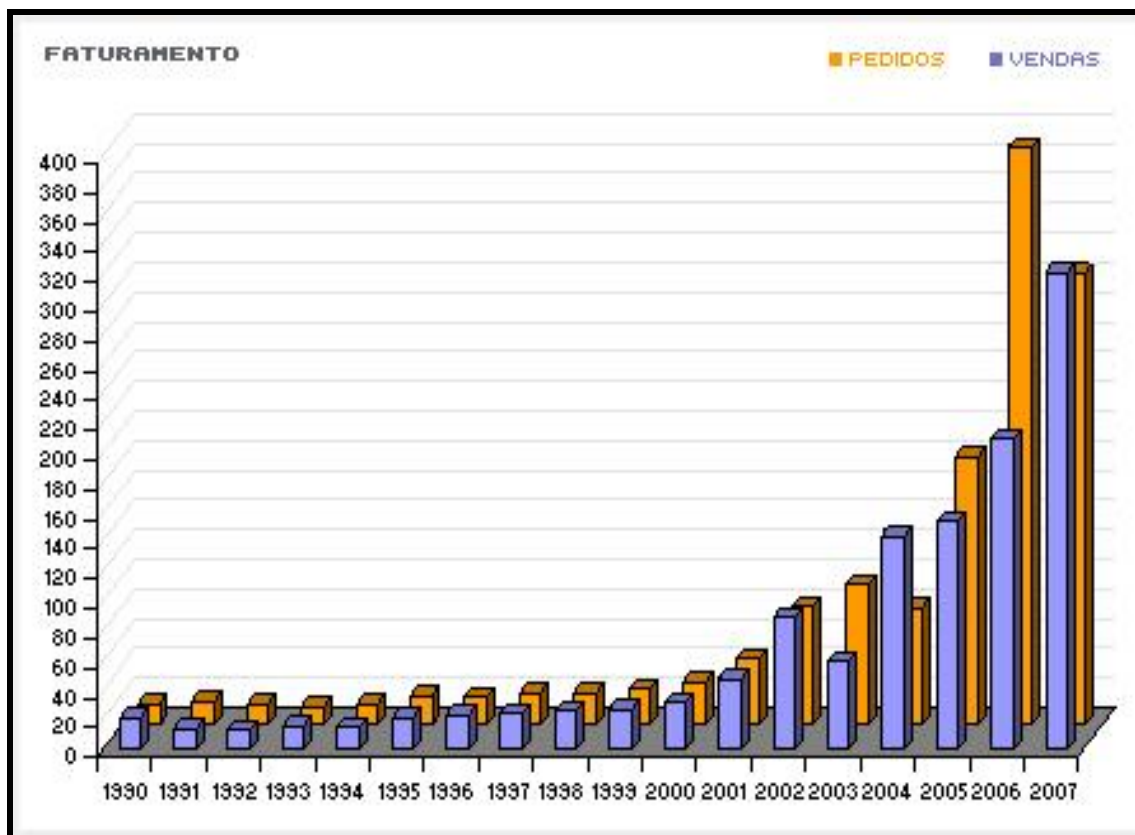


Figura 2 – ORTENG Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos  
 Fonte: Site institucional

Conforme a FIG. acima, percebe-se a evolução do faturamento da empresa, que começa a se expandir de forma evidente, à partir de 1999.

Com o compromisso de ser a melhor empresa do setor, a Orteng tem desenvolvido parcerias tecnológicas no Brasil e no exterior, que permitem antecipar tecnologias de ponta para seus clientes, conquistando, assim, os mais exigentes mercados no Brasil, América do Sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África. Suas soluções são exportadas para países como: Uruguai, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.

As áreas de mercado onde a Orteng possui forte atuação, são: Telecomunicações; Siderurgia; Refino; Prospecção; Produção; Novas tecnologias; Mineração; Infra-estrutura; Energia; Transporte.

## **4.2 Apresentação dos resultados**

### **4.2.1 Biomm Technology**

#### **4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture**

Tendo como motivação inicial para a busca de um parceiro internacional a necessidade de exportar a produção excedente, buscar um canal de comercialização para o mercado externo e tecnologia (JEUNON, 1997), surge a joint venture entre Biobrás e ELI LILLY CO, uma empresa americana fabricante de insulina, que deu origem à Biofar. A aliança que durou do ano de 1978 a 1983 foi um marco significativo no desenvolvimento da Biobrás.

Segundo Jeunon (1997), foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria e também outros resultados importantes para a empresa como: desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional, maior envolvimento com a comercialização de seus produtos, interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.

#### **4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.**

Passados cinco anos, conforme Jeunon (1997), a Biobrás havia perdido a motivação para continuar com a *joint venture*, já que tinha alcançado seus objetivos iniciais e entendia conhecer suficientemente o mercado internacional. Em 1983, a empresa opta por comprar a participação da *ELI LILLY CO.* na Biofar, e esta foi integrada verticalmente às suas operações. Os produtos da Biofar, que até então eram comercializados com a marca *ELI LILLY CO.*, a partir daí passaram a levar o nome Biobrás.

Nas décadas de 80 e 90, já com 80% do mercado nacional, a BIOBRÁS se dedica ao crescimento, à conquista de novos mercados e à diversificação de sua linha de produtos. Torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de

cristais e formulação) e a maior da América Latina e lança linha de meios de cultura e kits diagnósticos. Nesse período, passa a exportar para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, e cria diversas alianças estratégicas com empresas dos EUA, Alemanha, Suécia e França, visando à comercialização de medicamentos nas áreas de cardiologia e endocrinologia.

As mudanças surgiram no ano de 2000. Conforme o diretor da empresa, dois eventos foram fundamentais para a alteração da trajetória da empresa. Desde 1988, a partir de técnicas de engenharia genética desenvolvidas em parceria com a UNB (Universidade de Brasília), a Biobrás desenvolveu clones bacterianos (obtenção por processo de reprodução assexuada) capazes de produzir eficientemente a proinsulina humana, uma forma inovadora de produção de insulina por DNA recombinante. No final de 1990, concluiu-se o desenvolvimento dessa nova tecnologia. O processo foi, em seguida, escalonado para uso industrial e submetido ao pedido de patente junto ao USPTO- *United States Patent and Trademark Office*.

Com o foco no mercado mundial, a BIOBRÁS fez então o caminho inverso das empresas brasileiras no pedido de reconhecimento dessa patente. Entrou inicialmente com o pedido de reconhecimento da patente nos Estados Unidos, uma vez que, apesar de ser um processo mais caro, segundo o seu presidente, é um reconhecimento que dificilmente é questionado posteriormente por outras empresas. O reconhecimento americano da primeira patente se consolidou em 2000 e só em 2003 a BIOBRÁS obteve o reconhecimento de patente no Brasil.

A importância do reconhecimento dessa patente está no fato de só existirem quatro patentes reconhecidas no mundo para produção de insulina. As empresas detentoras dessas patentes são: *Eli Lilly CO* dos Estados Unidos, *Novo Nordisk* da Dinamarca, *Aventis* da Alemanha e a Biobrás no Brasil.

O reconhecimento americano da patente para a Biobrás foi o primeiro evento que trouxe para a empresa a possibilidade de ser competitiva mundialmente e conseqüentemente a necessidade de crescer mais em relação à participação no mercado externo. Esse crescimento demandaria investimentos da ordem de duzentos milhões de dólares, segundo seu presidente da empresa. A empresa, no

entanto, não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado era inviável, devido às altas taxas de juros operadas no Brasil.

O segundo evento bastante positivo para a empresa foi uma alteração na política de saúde do Brasil em 2000. Nesse período, houve uma inversão do mercado nacional de insulina e o governo passou a deter 80% desse mercado. As empresas fornecedoras de insulina passaram a brigar pelos 20% privados restantes. Investir em capacidade produtiva para um mercado privado tão pequeno era inviável. O fornecimento para os governos federal e estaduais era feito por meio de licitações; ganhava quem tivesse o menor preço. Portanto, investir para ampliar a produção a partir desses dois eventos era caro e tornou-se inviável.

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da Biobras que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida no seu principal produto.

Em 2001, decide-se pela cisão parcial da Biobrás, e por meio de um *Spin off*<sup>13</sup>, surge a *Biommm Technology*, empresa também do setor de biotecnologia, que assume todos os ativos da Biobrás, menos a fábrica.

Em 2002, a BIOBRÁS vende sua fábrica em Montes Claros, que constituía o seu principal ativo permanente. Por isso, é obrigada também a vender junto o nome Biobrás para a *Novo Nordisk*, uma empresa dinamarquesa, concorrente, que pretendia ampliar sua participação no mercado brasileiro.

Para a *Biommm Technology* são transferidos a propriedade intelectual, o *know-how*, os pesquisadores que desenvolveram a tecnologia, todos os laboratórios de pesquisa em Montes Claros e Miami, nos Estados Unidos, todas as patentes internacionais, toda a conexão internacional nos 16 mercados onde a Biobrás operava.

A empresa ficou sob o controle dos mesmos empreendedores que tiveram em 1975

---

<sup>13</sup> Empresa criada para explorar uma propriedade intelectual.



a visão do domínio da biotecnologia e que tornaram a Biobrás a quarta maior produtora de insulinas do mundo. Esse grupo induziu ao desenvolvimento da biotecnologia aplicado à saúde no Brasil, por exemplo, na formação da Fundação Biominas, da ABRABI - Associação Brasileira das Empresas de Biotecnologia, do APL (Arranjo Produtivo Local) de Biotecnologia de Belo Horizonte e Região Metropolitana.

A operação com a multinacional dinamarquesa *Novo Nordisk* foi sujeita a aprovação do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que exigiu um acordo de reversibilidade da operação, caso ela não fosse aprovada.

Para a direção da *BIOMM*, a aprovação demoraria aproximadamente oito meses, mas por questões internas do próprio CADE, a aprovação só saiu cinco anos depois, em 2007. Até a aprovação do CADE, a *Biommm* continuou operando normalmente, desenvolvendo produtos e processos, apenas internamente, já que não podia comercializar tecnologia antes da aprovação da venda. No início de 2008, a *BIOMM* começou a operar comercialmente, vendendo sua tecnologia para o mercado mundial.

Hoje, a empresa desenvolve processos para a produção de insulina e outros produtos biotecnológicos, bem como para aplicações industriais, tais como enzimas utilizadas na produção de bio-combustíveis. A tecnologia da *BIOMM* está disponível para licenciamento a empresas interessadas em produzir insulina.

#### **4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização**

Hoje a *Biommm* têm mais de uma dúzia de patentes internacionais concedidas em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, Rússia, Canadá, Brasil e outros.

A empresa participa de uma rede de inovação tecnológica com centros de excelência em diversos países e conta com uma equipe com larga experiência internacional e alto grau de especialização. “A *Biommm* hoje é a Biobrás de antes sem

produto. É a Biobrás, mas que o produto dela é tecnologia.” (Dr. Guilherme Emerich).

A empresa tem como estratégia encontrar, em algum lugar do mundo, um país, onde um grupo local manifeste intenção de produzir insulina. Após contato com esse grupo é realizada a venda da utilização da tecnologia da *Biommm*. Para isso, é firmado um contrato de fornecimento de tecnologia que pressupõe também o desenvolvimento e a implementação de um projeto de engenharia para a construção da fábrica, todo o suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção. O grupo local financia a fábrica e quando ela está em plena capacidade de produção, o mercado local é abastecido e o excedente é comprado pela *BIOMM* e exportado para outros mercados.

A *Biommm* garante do ponto de vista tecnológico e comercial o futuro da empresa, e pelo uso da tecnologia a empresa vai pagar *royalties* eternamente à *Biommm*. É um casamento. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado brasileiro é atendido pela *Biommm*, por meio de um contrato com a União Química, que tem a sua estrutura de produção no Brasil, e utiliza a tecnologia fornecida pela *Biommm*. A União Química abastece o mercado brasileiro e o excedente de produção é repassado à *Biommm*, que compra e exporta para outros países.

A Flórida tornou-se um lugar historicamente de aposentados, já que muitos americanos migraram para Miami para poder viver o resto da vida em um clima quente, há nessa região uma grande concentração de potenciais diabéticos. Por essa razão, a *Biommm* tem em Miami um laboratório onde, em cooperação com um importante laboratório de pesquisa em diabetes, mantém uma equipe de pesquisadores composta por brasileiros e estrangeiros no intuito de desenvolver novas tecnologias e produtos para diabéticos.

Quanto ao futuro, a empresa, na pessoa de seu presidente, sabe que o alto investimento necessário para a abertura de uma fábrica de insulina demanda tempo e restringe o seu número de clientes no mundo a, no máximo, cinco contratos de transferência de tecnologia. Hoje a *Biommm* já possui duas empresas contratadas e

espera, até o final de 2009, ter mais duas, finalizando assim, sua possibilidade de contratos, muito provavelmente, em 2010.

Para garantir sua ampliação futura, a *Biommm* tem hoje uma plataforma tecnológica, constituída de uma família de patentes. Além da tecnologia de produção de insulina, produto de biotecnologia moderna de maior consumo no mundo, a empresa pode oferecer outros produtos, como o Hormônio de Crescimento. Um cliente que, atraído por um mercado que cresce a 20% ao ano, investiu para fabricar insulina licenciado pela *BIOMM*, torna-se cliente automático de sua família de patentes, criando assim um vínculo de parceria eterno.

O que nós temos é uma família de patentes, nós temos uma plataforma tecnológica. Nessa plataforma pode-se produzir insulina e uma série de outras coisas. A insulina é um dos produtos de biotecnologia moderna que tem o maior consumo. Um cliente que vai investir aí duzentos milhões em uma fábrica de insulina, depois vira meu cliente automático para licenciar, por exemplo, hormônio de crescimento. O hormônio de crescimento não tem consumo para justificar o investimento, mas a partir do investimento para a insulina, o mesmo cliente vira cliente de uma série de produtos que vão agregando valor na unidade dele. (Dr. Guilherme Emerich)

Então nós vamos ficar eternamente parceiros, e esse é o nosso posicionamento. Desenvolver e licenciar tecnologia. Somos uma fábrica de conhecimento. E esse modelo que estamos inovando no Brasil, mas que no primeiro mundo é o modelo. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado futuro está claro para o presidente da *BIOMM* de um lado estão os inovadores e proprietários de patentes e do outro, os que pagam para utilizar essas patentes e produzem em escala.

Resolvemos adotar como modelo ser uma Nike das proteínas recombinantes. A competitividade em nível do negócio é mais importante. Ou seja, concentrar desenvolvimento tecnológico de um lado, comercialização internacional do outro e licenciar terceiros que quisessem fazer produção. Esses terceiros são países que gostam de produzir, que não têm a opção de se concentrar na área nobre do processo, que é o desenvolvimento tecnológico e a comercialização internacional (Dr. Guilherme Emerich)

#### 4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.

Segundo o presidente da *Biommm*, o reconhecimento da patente americana foi o principal motivo para a escolha da estratégia atual. Outros fatores contribuíram para o redirecionamento da estratégia da empresa, como os baixos custos de produção chineses, a inversão do mercado nacional de insulina, a posição de seus concorrentes, o crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.

Em um primeiro momento, o reconhecimento americano da patente deu à empresa a possibilidade de crescer junto a seus mercados externos e de buscar novos mercados. Esse crescimento demandaria um alto investimento que propiciasse a redução de custos e a produção em escala. A empresa não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado brasileiro era inviável. Além disso, o setor industrial como um todo sofria com a competitividade dos produtos chineses no que diz respeito ao custo de produção desse país. Por isso a *Biommm* se viu pressionada pela impossibilidade de igualar os seus custos de produção aos dos chineses.

Não podíamos ficar amarrados em exportação de produto. Porque nós não vamos conseguir competir com os custos chineses, essa é minha convicção. Você vai competir por algum tempo mais depois se tornará impossível. (Dr. Guilherme Emerich)

Outro fator que contribuiu para a escolha de uma nova estratégia de internacionalização foi uma alteração na política de saúde no Brasil ocorrida em 2000, quando o então Ministro da Saúde, Dr. José Serra, inverteu o mercado de insulina no país. Historicamente, o mercado de insulina era dividido em 80% privado e 20% público. Esses 20% eram abastecidos por meio de licitações feitas pelos governos federal e estaduais, e ganhava o mercado quem tivesse o menor preço. As empresas então investiam com foco principal nos 80% de mercado privado, onde prevalecia competitividade e inovação. Com a inversão, 80% do mercado passou a ser público e somente 20% restou para a livre concorrência. Investir para ampliar a produção era caro e tornou-se inviável após a perda de mercado.

A patente colocou a empresa em uma situação diferenciada no setor em que atuava,

pois ela deixava de ser um fabricante de medicamentos que utilizava a tecnologia de outra empresa, via pagamento de *royalties*, passando a poder fabricar com a sua própria tecnologia e podendo também repassar essa tecnologia, por meio de recebimento de *royalties*, para outras empresas.

Percebeu-se o fato de que os principais concorrentes da Biobrás naquele momento eram vendedores de produtos, não de tecnologia, que poderiam passar da condição de concorrentes à de clientes na compra de sua tecnologia.

O desenvolvimento dos países emergentes possibilitou um número maior de diagnósticos de diabetes. Esse diagnóstico torna o uso de insulina vital ao paciente, o que amplia o consumo desse produto e, do ponto de vista social, torna a produção local atrativa e viável para os vários países que a importam.

[...] tem um mercado significativo para isso e oportunidade porque o mercado de diabete tem crescido a mais ou menos vinte por cento ao ano. É uma das poucas coisas que crescem a essa velocidade. Com esse crescimento, países tipo Rússia, Índia, China, México, Argentina, que gostam de produzir vão querer ter produção própria. (Dr. Guilherme Emerich)

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da *Biommm*, que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida, em seu principal produto.

#### **4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários**

Um dos impactos provocados pela estratégia atual da empresa pode ser detectado na estrutura funcional e hierárquica da empresa. Hoje a *Biommm* é comandada por executivos e empreendedores que atuam há vários anos no mercado internacional de biotecnologia.

A sua estrutura funcional é formada por 50 funcionários, todos brasileiros. O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com

experiência internacional e alto grau de especialização, que se complementam em uma equipe multidisciplinar, com ênfase em fermentação e purificação de proteínas e formulação de medicamentos injetáveis.

A BIOMM opera ainda com contratação de terceiros, através de parcerias locais para o desenvolvimento das fábricas.

A Biommm é uma empresa que não vai ter muito mais gente do que tem hoje, por operar muito em parceria com terceiros. E uma empresa com pessoal de altíssimo nível de qualificação. Pouquíssimas pessoas aqui fazem uma coisa só. (Dr. Guilherme Emerich)

A empresa conta com profissionais capazes de transferir tecnologia e dar assistência na sua implantação em escala industrial, participando desde o projeto de engenharia, suprimentos, *start-up*, bem como do treinamento no processo industrial.

Nós não temos uma estrutura piramidal como as organizações normais, a nossa estrutura é horizontal. O mesmo pesquisador que está no laboratório desenvolvendo tecnologia, é solicitado para poder vender essa tecnologia no país X, Y, Z e ele têm que convencer o país de que nós sabemos fazer o que estamos vendendo. O que nós vendemos no fim é um pacote. (Dr. Guilherme Emerich)

Com mais de 30 anos de experiência em biotecnologia, herdados da Biobrás, a Biommm também está apta a desenvolver processos biotecnológicos para a indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

O ciclo de química fina está se esgotando. O novo ciclo iniciado na década de oitenta, tem cem produtos derivados dessa tecnologia nova, chamada biotecnologia. E 100% dos produtos vieram de pequenas empresas inovadoras ligadas a centros universitários alimentados por capital de risco. Esses produtos são patenteados, e licenciados para grandes empresas. Ou seja, as empresas farmacêuticas não inventam o que elas vendem, mas elas têm uma capacidade que uma empresa de tecnologia não tem que é de fabricar e comercializar em escala global. Então o mercado mundial é claro nesse negócio. Tem gente que inova e tem gente que licencia a inovação e fabrica em larga escala. E mais que fabricar, fabrica e comercializa em larga escala. (Dr. Guilherme Emerich)

Por isso, em seu portfólio, a empresa opera ainda com gestão de fundos de investimentos, por meio dos quais é feita a captação e alocação de recursos em projetos tecnológicos dos mais variados segmentos.

Hoje o mercado para nós por definição é mercado global. Nós não investimos em nada que o mercado seja só Brasil. É também Brasil. Mas nós só queremos investir em empresas cujo horizonte é o mundo. Acho que temos que encaminhar o Brasil para desenvolvermos e vendermos conhecimento. Nós temos capacidade de competir e já temos ação crítica para fazer isso. E isso é o que a *Biommm* faz. (Dr. Guilherme Emerich)

A *Biommm* escolheu o lado dos inovadores e proprietários de patentes. Hoje ela se entende como uma fábrica de conhecimento e entende esse modelo como o que irá vingar no futuro.

#### **4.2.2 Nansen S/A Instrumentos de Precisão**

##### **4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture**

Os objetivos buscados na formação da *joint venture* foram alcançados. A aliança formada pela Nansen com a empresa colombiana Corsan em 1985, teve como principal objetivo manter o mercado colombiano de medidores de energia e medidores de água. Essa fatia de mercado, obtida a partir de 1960 por meio de exportação seria perdida, uma vez que a crise do petróleo, da década de 80, impulsionou uma mudança na política econômica colombiana, que fechara o mercado às importações (JEUNON, 1997). “A avaliação prendeu-se exclusivamente à manutenção do mercado na Colômbia, uma vez que iríamos perdê-lo para algumas empresas que haviam decidido se estabelecer naquele país”. (Dr. Murilo)

Com a abertura da Mecol, empresa constituída na Colômbia, fruto da aliança entre as empresas, a Nansen passou a produzir seus medidores de energia dentro da Colômbia, e o mercado não só foi mantido como aumentado para medidores de energia elétrica, dentre outros. Portanto o objetivo foi atingido.

Como principais resultados, o atual presidente ratifica os já mencionados por Jeunon em 1997, que são: o acesso a novos mercados, tornando-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul, e a novas tecnologias de produção; a possibilidade de dividir o risco financeiro do empreendimento com o sócio colombiano e ter a sua imagem reconhecida não só na Colômbia, mas fortalecer essa imagem no Brasil.

Conforme o presidente da empresa, a parceria teria permanecido até os dias atuais caso não houvessem acontecido três eventos que acabaram culminando no encerramento da *joint venture*. O primeiro evento foi a reabertura às importações, acontecida em 1998, como consequência de nova alteração na política econômica do país. Esse evento propiciava a entrada de empresas de outras nacionalidades no país, o que culminou em um aumento da concorrência na Colômbia para a Nansen. Para a empresa, o custo de produzir na Colômbia era vantajoso até o momento em que empresas chinesas, com baixos custos de produção, começaram a vender medidores de energia e de água dentro da Colômbia. Nesse momento, passou a ser financeiramente mais viável encerrar a *joint venture* e voltar a exportar para a Colômbia, a partir da fabricação no Brasil.

O segundo evento foi a opção da Nansen de concentrar seus negócios no Brasil em fabricação de medidores de energia elétrica. Essa decisão culminou na venda do negócio de medidores de água. A empresa produzia até aquele momento, medidores de energia e de água no Brasil, e a *joint venture* na Colômbia, que produzia medidores elétricos, ajudava a vender os medidores de água enviados do Brasil. Com a concentração dos negócios em um só produto, o mercado total da empresa se reduziu à metade, e não se justificava mais ter uma fábrica só de medidores elétricos na Colômbia, uma vez que a produção no Brasil suportaria abastecer todo o mercado externo.

O terceiro evento, e segundo o presidente da empresa, “a gota d água” para o encerramento da aliança, foi o seqüestro seguido de assassinato do proprietário da Corsan, então sócio da Nansen na Mecol, pelas FARC (Forças Armadas Colômbiana). “A partir do seqüestro decidi não voltar mais na Colômbia e durante algum tempo não deixei que nenhum executivo da Nansen fosse para lá”. (Dr. Murilo).

Esse evento fez com que os sócios brasileiros se sentissem intimidados e gerou insegurança em relação ao país. Para não correrem o risco de também serem seqüestrados, os sócios transformaram inicialmente a fábrica da Colômbia em uma assistência técnica que era administrada a partir do Brasil, tornando-se a gestão



inviável posteriormente devido à distância. Então a opção final foi por seu encerramento.

#### **4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.**

Em 1997, a Nansen, além da *joint venture* com a Corsan na Colômbia, também exportava para 20 países do continente americano.

Em 1998, segundo o presidente da empresa, a fábrica de hidrômetros em Montes Claros foi vendida para a ABB, uma empresa alemã. Em que pese ter sido a fabricação de hidrômetros o produto inicial da Nansen, a empresa agora pretendia ter foco em sua produção de medidores de energia elétrica.

Em 2001 o então presidente da empresa, Dr. Murilo Araujo, se afasta da área executiva, e a empresa, que é familiar, passa a ter um rodízio no conselho de administração por opção dos sócios. Os principais sócios se alternaram na presidência da empresa de 2001 a 2004. Após o rodízio, a empresa implementou um processo de governança, que se caracterizava por o antigo presidente retomar a direção da empresa como presidente do conselho.

Durante esse período de rodízio, as exportações não se expandiram para novos mercados. Em 2004, a Nansen tenta entrar no mercado norte-americano que era dominado basicamente por três grandes empresas fabricantes de medidores de energia, a General Electric, Westinghouse e Schlumberger.

A estratégia da Nansen era conseguir 1% de participação nesse mercado. Para as três empresas, 1% representava muito pouco diante do tamanho do mercado americano, porém, para a Nansen esse 1% correspondia a quase dobrar a fabricação no Brasil. Inicialmente, a tentativa foi de entrar no mercado por meio de exportação, mas a investida não foi bem sucedida. Mais tarde, houve outra tentativa a partir da identificação de parceiros, investindo em uma oficina dentro dos Estados Unidos.

Estima-se que o investimento total para abertura dessa oficina tenha sido de 500 mil dólares. Mas foram vendidos apenas duzentos medidores no mercado americano, o que acarretou em prejuízo para a Nansen. Esse fracasso demonstrou a força das três empresas dominantes e que elas não estavam dispostas a abrir mão de qualquer parcela que fosse desse mercado, impedindo a entrada, por meio do domínio dos compradores, das empresas para as quais forneciam, segundo o presidente da empresa. A Nansen desiste então do mercado americano e continua trabalhando no mercado da América Central e da América do Sul.

O aumento da participação chinesa nos mercados da América do sul e da América Central, a partir de 2000, e o aumento do preço do dólar, no Brasil, em 2003, foram os fatores preponderantes na perda de competitividade em custos da empresa. A Nansen, a partir desse cenário, toma deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservá-lo dos chineses. Com essa decisão as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008 a empresa não realizou nenhuma exportação.

Em 2008 a Nansen não exportou. Zerou a sua exportação o que é uma pena porque nós tivemos muito investimento, trabalhamos no mercado externo. Gastamos dinheiro. É um mercado que não dá uma rentabilidade grande, mas ele dá uma possibilidade de você diminuir custo interno e uma presença internacional que institucionalmente é boa para a empresa. (Dr. Murilo)

#### **4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização**

Atualmente a Nansen não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno. “Nós vivemos um processo de desinternacionalização que de 2003 a 2008 foi progressivo.” (Dr. Murilo)

#### 4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual

Em 2000 as empresas chinesas começaram a produzir e exportar medidores de energia elétrica. Segundo o presidente da Nansen, a única forma de reagir aos chineses seria criar uma grande indústria de medidores de energia elétrica, por meio de aquisições de outras empresas, para ter uma produção tão grande que o custo fosse diluído, tornando o preço final competitivo. Mas a empresa não teria, a curto prazo, capacidade financeira para esse investimento.

[..] O mercado brasileiro todo consome aproximadamente cinco milhões de medidores por ano, atendidos por quatro fábricas, que dividem esse mercado. A maior fábrica na China deve fabricar cerca de quarenta milhões de medidores por ano, ou seja, oito vezes o consumo brasileiro. Além disso, até a década de 90 eles tinham qualidade ruim, mas com abertura do mercado chinês os produtos foram melhorando a qualidade. Então hoje eles fabricam escala e qualidade. É imbatível. (Dr. Murilo)

A proximidade das Américas via oceano Pacífico, os baixos custos, os preços baixos e a agressividade na abordagem dos clientes fizeram aumentar a participação das concorrentes chinesas nos mercados da América do Sul e da América Central. Vários dos mercados da Nansen foram perdidos para a China. Mas para alguns mercados a empresa ainda mantinha a exportação. Em 2003 o preço do dólar no Brasil começou a subir. Esse fator foi preponderante na perda de competitividade, em custos, da empresa. E, aos poucos, os chineses foram dominando os mercados remanescentes da Nansen.

De 2002 para cá o dólar e a presença dos chineses foram os dois grandes motivos da diminuição das exportações. Nós decidimos não enfrentar os concorrentes chineses porque a estratégia de enfrentamento era muito complexa e exigia muito recurso. (Dr. Murilo)

A partir desse momento, a empresa tomou deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservar-se dos chineses, passando a importar, da China, componentes para os medidores de energia, a fim de reduzir seus custos de produção.

Por uma questão de sobrevivência passamos a dar um foco maior no mercado e procuramos de uma maneira mais agressiva abaixar o nosso custo. Então nós fomos buscar os chineses como parceiros de fornecimento

de peças. Para ser competitivo no mercado interno primeiro e não deixando que eles entrassem. (Dr. Murilo)

E assim, ancorada na qualidade da prestação de serviços proporcionada pela proximidade com seus clientes, a empresa consegue manter sua fatia de mercado no Brasil.”Então nós optamos por outro modelo. O nosso modelo ia ser atender o mercado interno. Essa que foi a nossa estratégia.” (Dr. Murilo)

Em razão dessa decisão, as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008, a empresa não realizou nenhuma exportação.

#### **4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

As sucessivas perdas de mercados acontecidas a partir de 2000, principalmente pela concorrência chinesa e a comoditização dos medidores de energia elétrica, trouxeram para a Nansen a necessidade de proteger o mercado interno desses concorrentes e inovar o seu produto.

A proteção do mercado interno se deu pela redução do custo de produção, ao direcionar seu negócio para um único produto e importar alguns componentes da China. Os produtos da empresa tornaram-se competitivos frente aos chineses, uma vez que os clientes desse tipo de produto não procuram só o menor custo, mas, por demandar assistência técnica. Eles preferem uma assistência técnica que possa ser acessada de forma rápida e confiável. Este tipo de segurança que só pode ser dado por uma empresa nacional e supera a diferença no preço final do produto.

A participação atual da Nansen no mercado brasileiro de medidores de energia elétrica é de 25%, e a empresa sabe que, para aumentar essa fatia, seria necessário chegar a um nível de competitividade que se apresenta financeiramente inviável. Por isso, pensando na inovação de seu produto, em 2001, a empresa partiu na frente na busca de um novo produto e, por meio de uma parceria com uma empresa americana, complementou o desenvolvido de um produto de medição de energia

elétrica que, além de medir, supervisiona o consumidor. É um aparelho de troca de informação entre a empresa de energia elétrica e o consumidor.

Essa tecnologia, amplamente utilizada nos Estados Unidos, ainda não está em uso no Brasil. A Nansen acredita que esse mercado se abrirá. “Quando essa tecnologia for implantada no Brasil vai ter um crescimento explosivo de mercado. Então as empresas de fora já estão de olho no Brasil, esperando que esse mercado exploda.” (Dr. Murilo)

A crise de energia elétrica brasileira dos últimos anos apontava para o “desabrochar” desse mercado. Porém, nesse período houve uma retração do mercado brasileiro, que reduziu o consumo de energia elétrica para abrandar a crise de energia elétrica.

A Nansen passou a ter como expectativa, para a explosão do mercado de seu novo medidor de energia, o ano de 2010, quando, devido ao crescimento do país, registrado desde 2007 até meados de 2008, deveria ocorrer uma nova crise de energia elétrica. Mas a crise financeira mundial acabou por sufocar essa expectativa.

O desenvolvimento desse novo medidor tem como objetivo atender o mercado interno e promover novamente a internacionalização da empresa por meio de uma *joint venture* com uma grande empresa fabricante de medidores de energia elétrica, que já está sendo selecionada.

Hoje se me perguntarem o que se deve priorizar em uma empresa para vencer as dificuldades, eu digo que é flexibilidade e rapidez. Primeiro ser flexível para mudar, mudar seja no que for. Você não vai mudar os valores da empresa, mas é possível fazer mudanças radicais, como as que nós fizemos.

Estamos ampliando nosso mercado, sempre baseado em um produto que seja tecnologicamente bom. Quer dizer, o que fica de ponto comum na NANSEN é a tecnologia. Mas, para o futuro, pretendemos flexibilizar em outros mercados, em outros produtos, em outros negócios. (Dr. Murilo)

A partir do pensamento de seu presidente, a Nansen, hoje, entende que investir em inovação é investir em tecnologia. Por isso, a empresa investe atualmente em diferentes negócios no setor de tecnologia.

### 4.2.3 ORTENG Equipamentos e Sistemas LTDA

#### 4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture.

Desde sua fundação, a Orteng pretendia, como ideal de seus fundadores, o desenvolvimento de tecnologia de ponta de forma que pudesse ter um produto com grande valor tecnológico agregado e que desse segurança aos seus clientes no Brasil (JEUNON, 1997).

Com base nesse ideal, firma-se em 1979 uma parceria, do tipo *joint venture* com a Cegelec, uma empresa do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. A empresa francesa passa a ter 30% de participação na Orteng.

A parceria tinha como principais objetivos: acesso a tecnologia mundialmente reconhecida que garantisse segurança aos clientes da empresa; uma posição de vanguarda em relação aos concorrentes no que diz respeito a produtos e serviços, e garantia de suporte administrativo/tecnológico de tal forma que a empresa pudesse participar de negócios maiores, como a construção de usinas hidrelétricas de grande porte, subestações e de empreendimentos nos setores de siderurgia e mineração (JEUNON, 1997).

A partir da *joint venture*, a Orteng passou a ter um nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta. A empresa passou a fabricar e fornecer, por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos. É importante ressaltar, que a *joint venture* foi a estratégia escolhida para iniciar o processo de internacionalização da empresa.

Na década de 90, após a abertura de mercado e a queda das barreiras de importação para as indústrias estrangeiras, a Orteng, pressionada pela necessidade de se tornar competitiva frente ao acirramento da competição internacional, partiu em busca de novos mercados, principalmente, na América do Sul, como: Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru e Bolívia, mas também em países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão. (JEUNON, 1997)

A saída para o mercado internacional trouxe para a empresa a necessidade de baixar os preços e melhorar a qualidade dos produtos, a fim de alcançar a qualificação/certificação ISO 9000. Esse ajuste à demanda estrangeira trouxe várias vantagens internas para a Orteng, como: aumento de vendas no mercado nacional e capacitação de funcionários na área de comércio internacional, possibilitando não só aos funcionários do nível gerencial, como aos dos níveis técnico e médio conhecer também regras de exportação e de relacionamento com organismos internacionais.

A *joint venture* durou de 1979 a 1995. Durante esse tempo, todos os objetivos iniciais foram atingidos. “A separação foi muito cordial. Sem nenhum problema. Por nós, ficaríamos associados com eles até hoje, não teria problema nenhum.” (Dr. Ricardo Vinhas)

Durante o período de existência da *joint venture*, a Orteng participou, como fornecedora, de vários empreendimentos da Cegelec entre os quais: o Metrô do Rio de Janeiro, o Metrô de Belo Horizonte, várias hidrelétricas etc.

No momento em que se deu o encerramento da parceria, foi feita uma negociação, por meio da qual a empresa francesa transferiu a tecnologia que faltava à Orteng nas áreas de automação de metais e sistêmica de siderurgia e metalurgia, onde os franceses são pioneiros. E, em contrapartida, a Orteng cedeu o seu mercado na área de automação, ficando cinco anos sem poder atuar nesse setor.

A aproximação da Orteng com o grupo francês, segundo o diretor, foi muito boa para os executivos e para o corpo técnico.

Éramos quatro sócios e tínhamos vinte e poucos anos. Nós passamos a conviver com o maior grupo na área de eletricidade da França. E durante esses quinze anos a gente conviveu com pessoas que tinham uma bagagem muito grande de gestão. Íamos duas ou três vezes à França, foi um aprendizado muito intenso para os executivos da empresa. Eles também aprenderam muito com a gente, porque eles achavam absolutamente impossível administrar em um ambiente inflacionário. (Dr. Ricardo Vinhas)

Como principal resultado dessa negociação, o diretor cita a mudança de posicionamento em relação ao mercado.

O empreendedor era a Cegelec, ela vendia o serviço e comprava os equipamentos da Orteng. Ser empreendedor é que era o filão. Então nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Continuamos com o chão de fábrica e passamos a ser empreendedores. Houve transferência de tecnologia, mas principalmente de técnicas de gestão, Nós adquirimos cultura para ser um empreendedor de soluções. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### **4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture**

No início da década de 90, segundo o Diretor da empresa, Dr. Ricardo Vinhas, a Alcatel, grupo ao qual pertence à Cegelec, entrou em um profundo processo de reestruturação, quando se decidiu que a participação da Cegelec em outras empresas, a partir daquele momento, deveria ser majoritária. Para isso seria comprada a participação de seus sócios, e, caso essa compra não fosse possível, a participação da Cegelec seria vendida para os sócios nacionais e estrangeiros.

Em 1995, a Cegelec propõe a compra da participação da Orteng na *joint venture*. A negociação foi feita na França e durou um mês. Segundo o diretor da empresa, para surpresa de muita gente, em vez de vender, a Orteng comprou a parte da Cegelec.

Em 1995, a empresa encerra a parceria com a empresa francesa e é criada a *holding* Imbrael Participações e Empreendimentos Ltda., com 100% de capital nacional e administradora das empresas do grupo: Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.; SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC Service.

Durante alguns anos, o percentual de exportação da empresa girou em torno de 15% de seu faturamento. Com o aumento do dólar ocorrido em 2006, a empresa reduziu sua exportação, segundo seu diretor, a próximo de zero. Hoje a empresa exporta esporadicamente, como ações isoladas.

Um exemplo. Cingapura é um grande fornecedor de plataformas petrolíferas no Brasil. Como é um trabalho muito técnico e a Petrobrás muito exigente, o pessoal de Cingapura tem dificuldade de fazer exatamente o que a Petrobrás quer. Então a Petrobrás indica a Orteng, que exporta o equipamento para ser acoplado na plataforma e voltar para o Brasil. (Dr. Ricardo Vinhas)



Segundo o diretor, durante os dezesseis anos de parceria, a Orteng absorveu todo o modelo de negócio da empresa francesa, passando a também poder empreender grandes projetos.

O atual mercado internacional de atuação da empresa foi ampliado por meio de uma nova visão de negociação nas áreas de tecnologia de produção, comercial, de venda de produtos e serviços, e hoje a empresa trabalha empreendendo grandes projetos como usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.

A Orteng mantém alianças comerciais que garantem o fornecimento de alguns produtos que compõem os seus serviços e que deliberadamente a empresa julga inviável fabricar.

A sua atual participação no mercado interno varia entre 12% e 15%. Com participações entre os concorrentes, conforme o porte de cada um, a Orteng não é a de menor participação.

Os principais concorrentes da Orteng são: WEG, empresa nacional líder de mercado e faturamento no setor, e multinacionais com subsidiárias no Brasil como Siemens, GE, ABB, Shinaider. Essas empresas são multinacionais que concorrem com a Orteng no Brasil e em qualquer parte do mundo.

Eu concorro com elas no Brasil, no Uruguai, Paraguai ou Chile.  
No ranking de competição no nosso setor são sempre as mesmas empresas. São sete, oito empresas que brigam no mercado nacional. (Dr. Ricardo Vinhas)

A nova visão da empresa garantiu a conquista de exigentes mercados no Brasil e no mundo, possibilitando a exportação de suas soluções para França, Uruguai, Chile, Angola, Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Iraque, Mauritânia e Singapura.

#### **4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização**

O aprendizado absorvido durante o período da aliança possibilitou à empresa alterar seu modelo de negócio.

Nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Com isso nós crescemos de 1990 para 2007 pelo menos 10 vezes mais do que a gente cresceu de 1979 a 1995(Dr. Ricardo Vinhas)

Hoje, a Orteng compete com seus serviços como empreiteira. Das cinco concorrências desse tipo em que a empresa entrou no mercado nacional, ganhou três. Uma para a Eletrosul e duas para a Cemig – Centrais Elétricas de Minas Gerais.

Atualmente, a atuação no mercado internacional se faz de forma gradual e deliberada, considerando-se serem os mesmos concorrentes em qualquer parte do mundo. O que altera a atuação da empresa nesses mercados é a proximidade de um concorrente robusto do país em que está havendo a licitação dos empreendimentos.

A Orteng concorre em termos de igualdade nos seguintes locais: América Latina, Nigéria, Iraque, Mauritânia e Cingapura.

Quando eu vou à América Latina, o jogo é limpo. Porque a SIEMENS não tem uma fábrica no Chile, eu também não tenho. Então a concorrência é livre. Vai lá quem tem o melhor preço. Então na América do Sul é realmente uma disputa interessante. (Dr. Ricardo Vinhas)

Nos países onde o protecionismo governamental prevalece a Orteng, deliberadamente, prefere não dispendar esforços e recursos.

Comparando o mercado francês com o alemão, no mercado francês a AREVA (empresa francesa) tem 80% do mercado, a SIEMENS (empresa alemã) tem 5%, e os 15% restantes são divididos entre as outras empresas fortes de outros países. Na Alemanha, distante em 1000 quilômetros, a SIEMENS tem 81% de mercado e a AREVA 5%. Por isso, eu não vou dispendar os meus esforços lá, que são financeiros. Prefiro dispendar onde o jogo teoricamente é mais livre. (Dr. Ricardo Vinhas)

O acompanhamento dos investimentos no mercado nacional e internacional é feito pelo departamento comercial, por meio de diretorias específicas em cada empresa do grupo. Quando o investimento é identificado, quem negocia são os diretores comerciais.

A empresa entra na licitação com um ou dois parceiros e, caso não ganhe, tem ainda a opção de ser fornecedor do ganhador da licitação.

Nós não somos investidores, o que a gente faz é vender a solução. O que eu não fabrico eu compro fora, buscamos parceiros de serviços que nós não temos dentro do grupo e que muitas vezes tem de ser local, até por outras ingerências e fazemos todo o resto. (Dr. Ricardo Vinhas)

As inovações de produtos e mercados são absorvidas pelos principais executivos da empresa por meio de participações contínuas em feiras do setor em todo o mundo.

Eu por exemplo vim agora de *Hannover*, da maior feira do mundo de elétrica. Fiquei lá quatro dias para ver o que está sendo feito e para ver que tipo de produto está havendo demanda. O outro sócio está em uma feira nos Estados Unidos, que é uma feira para óleo e gás. Estamos presentes em todos os mercados que consideramos importantes. (Dr. Ricardo Vinhas)

O amadurecimento da ORTEG no mercado externo, fruto do seu histórico, trouxe a possibilidade de abrir futuramente uma subsidiária no exterior.

Nós aprendemos muito com as exportações. Porque a forma de você aprender a trabalhar lá fora é primeiro exportando. Se você tentar se implantar lá fora sem exportar, não vai dar certo. Estamos estudando dois lugares para implantar uma subsidiária. Esse seria o próximo passo. Com certeza nos próximos quatro anos. E certamente não vai ser na França, nem na Alemanha. Vai ser em um país em que eu possa competir de igual pra igual. (Dr. Ricardo Vinhas)

Atualmente, a empresa está em processo de escolha do país; para isso serão avaliadas as políticas internas do país, as possíveis barreiras tarifárias e o porte dos concorrentes.

#### **4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.**

O *know-how* adquirido durante os dezesseis anos de parceria juntamente com a tecnologia transferida no encerramento da parceria foram os grandes pilares para a mudança e o crescimento posterior da empresa.

O amadurecimento do processo de gestão da Orteng, após os dezesseis anos de

parceria com a Cegelec, propiciou uma análise correta das alterações que aconteciam naquele momento no mercado e que motivaram empresa a assumir uma nova postura estratégica.

A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções e não produtos, o que forçava a empresa a se adequar a esse novo cenário. As grandes estatais, principais clientes no mercado interno, mantiveram até a década de 90, um grande corpo de engenheiros que desenvolviam os projetos públicos. Os fornecedores dessas estatais fabricavam e entregavam os componentes necessários para o desenvolvimento e a implementação desses projetos. Com as privatizações, as estatais, sejam de geração de energia, de siderurgia ou de mineração, começaram a extinguir os departamentos de engenharia e a concentrar os esforços em seu principal negócio. Com isso o corpo de engenheiros dessas estatais diminuiu muito, havendo assim a transferência do desenvolvimento e da implementação dos projetos públicos para os fornecedores desse tipo de serviço.

Depois da abertura foi a solução. Porque quem comprava antes um sensor isolado, já não sabia o que fazer com esse sensor, nem especificá-lo. Então o cliente passou a comprar a automação e o fornecedor é que compra o sensor. A partir desse momento ou você arruma um parceiro que fabrica, ou compra no mercado um sensor e agrega o seu conhecimento que é a engenharia. (Dr. Ricardo Vinhas)

De uma forma ou de outra hoje nós vendemos engenharia. A gente agrega evidentemente aquilo que é desenvolvimento tecnológico, ou evolução tecnológica. Uma empresa de projeto e uma empresa de montagem para nós são os pilares do que a gente propõe para vender para o mercado. O resto a gente vai ter de comprar de quem fornecer porque a idéia de verticalizar não passa pela nossa cabeça. (Dr. Ricardo Vinhas)

Esses foram os principais motivos que levaram a Orteng a redirecionar seu negócio, passando de fornecedora de produtos a fornecedora de soluções. "Nós crescemos para fazer um grupo que sustente o fornecimento de solução, na área de geração, transmissão, distribuição e automação de energia." (Dr. Ricardo Vinhas)

#### **4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

A aliança com a empresa francesa capacitou a Orteng, durante todo o tempo de sua

vigência, para atuar de forma diferente no mercado. A capacitação possibilitou a reestruturação necessária para adequação ao novo produto (serviço) e à nova demanda que se apresentaram.

A Orteng não vende mais um painel como vendia anos atrás. Hoje o cliente compra uma solução. Dentro dessa solução, vão os painéis, toda a engenharia, a montagem. O cliente não quer mais se ater a detalhes na composição do projeto. (Dr. Ricardo Vinhas)

A alteração no modelo de negócio da empresa propiciou um salto no faturamento de 20 milhões de reais em 1995 para 400 milhões de reais em 2007. Possibilitou ainda, competir com os maiores grupos mundiais, aqui no Brasil e no exterior, uma vez que a empresa passou a buscar por constantes atualizações relativas ao conhecimento de sistemas e tecnologias.

[...] a proporção do crescimento do faturamento, não é igual à proporção do aumento na fabricação de produtos.

Uma visão analógica disso é o seguinte: na fábrica antiga, nós tínhamos cinco mil metros de chão de fábrica e quinhentos de escritório. Aqui, hoje, nós temos cinco mil e quinhentos de fábrica e quatro mil de escritório. Lá nós tínhamos quatorze engenheiros. Hoje nós temos duzentos e quarenta e dois. (Dr. Ricardo Vinhas)

A Orteng continua fabricando os mesmos produtos. Atualmente, para compor os seus serviços, a empresa compra de terceiros, credenciados por ela, o que não fabrica e garante assim a qualidade do produto final.

Nós vendemos a solução. Mas não deixamos de fabricar, porque é o que a gente sabe fazer é a nossa engenharia. Mas pulamos um degrau e isso possibilitou um crescimento muito grande no faturamento.

No novo modelo, a empresa não só vende aquilo que produz. Vende também o que compra de terceiros, agrega valor de engenharia e transfere ao cliente. (Dr. Ricardo Vinhas)

O processo de reestruturação trouxe para a empresa a necessidade de crescer para atender o novo mercado, aumentando seu portfólio de serviços. Foram criadas duas novas empresas: a Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC Service. A Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. foi criada para complementar os serviços vendidos pela Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. O que antes era contratado de terceiros, hoje a empresa contrata dentro do mesmo grupo. A Orteng SPE trabalha quarenta por cento para o próprio grupo e o restante para o mercado em geral. A Orteng AC Service, empresa instalada em Macaé – Rio de Janeiro, tem como

principais serviços: estudos elétricos e consultoria, engenharia de suprimento, projetos elétricos/automação, engenharia de campo, instrumentação e soluções em vídeos.

Em 2007 foram adquiridas a participação em uma empresa fabricante de transformadores, em Contagem MG, e em uma unidade de fabricação de transformadores de medição e proteção, em Itajubá. A fábrica de Itajubá, que tem hoje cento e trinta funcionários, além de fornecer para a Orteng fornece para todo o mercado nacional.

Em 2007 a Orteng fabricou os equipamentos e montou duas termelétricas em Manaus, das quais ficou sócia.

Estamos construindo uma série de PCHs (Pequena Central Hidrelétrica) e vamos inaugurar agora em 30 de setembro, uma usina hidroelétrica aqui entre Curvelo e Pompéu. Usina de 82 megas, em que a gente tem 51 por cento e furnas tem 49. (Dr. Ricardo Vinhas)

A empresa também é sócia de várias empresas, em projetos diversos.

O principal impacto da estratégia atual utilizada pela empresa fica claro ao se analisar a missão da Orteng:

Fornecer soluções em sistemas de energia e automação, buscando a excelência em contínua sintonia com a evolução, assegurando a lucratividade que permita o crescimento da empresa e a remuneração do capital, com a constante valorização do homem. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### **4.3 Discussão dos resultados**

Nesta seção, serão confrontados os resultados obtidos de acordo com o arcabouço teórico escolhido e apresentado no trabalho. A discussão será orientada pelos objetivos específicos propostos.

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS DA FORMAÇÃO DA JOINT VENTURE PARA AS EMPRESAS</b>		
<b>Biobrás/BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria, desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional,</li> <li>maior envolvimento com a comercialização de seus produtos,</li> <li>interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção e crescimento do mercado colombiano;</li> <li>Tornou-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul;</li> <li>Fortalecimento da imagem no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta;</li> <li>Aumento de vendas no mercado nacional;</li> <li>capacitação de funcionários do nível gerencial;</li> <li>Fabricação e fornecimento por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos.</li> </ul>

Quadro 4 – Principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme o primeiro objetivo específico observou-se, conforme demonstrado no QUADRO 4, que os resultados das parcerias para as três empresas foram satisfatórios. Os objetivos que levaram as empresas a formar as *joint ventures* foram alcançados. Como principais resultados, para a Biommm e a Orteng, observaram-se ganhos para os parceiros brasileiros, principalmente de tecnologia, o que é apontado por Leersnyder (1982) como uma das naturezas de troca desse tipo de empreendimento. As duas empresas também deixaram claros os ganhos de experiência com o comércio internacional, assim como ter havido um amadurecimento das empresas para se reposicionarem enquanto modelo de negócio.

Para a Nansen, o ganho foi poder ultrapassar as barreiras protecionistas do seu mercado alvo. Além disso, a parceria possibilitou o acesso a novos mercados, conforme apontado por Goulart *et al.* (1996).

Ainda como resultado importante, foi verificada uma alteração na atuação da empresa Biommm, tanto no mercado nacional como no internacional, dado o amadurecimento da empresa no contexto internacional. O mesmo pode ser

identificado na Orteng que, tendo em vista o aprendizado absorvido com a parceria, passou a atuar como o seu parceiro internacional. Conforme previsto por Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades das empresas ou e de sua renovação.

Para a Orteng, a *joint venture*, além de alcançar os objetivos propostos, trouxe também como resultado uma parceria estável, que durou dezesseis anos, e que, segundo o diretor da empresa, poderia ter continuado, caso a empresa estrangeira, por motivos de reestruturação, não tivesse optado por encerrar a parceria. O que pôde ser verificado em Rodrigues (1999) e Gulati (1998), ao afirmarem que esse tipo de aliança é moldado pela interação das parceiras e dos ambientes em que elas atuam.

É importante ressaltar que a Biomm, ainda Biobrás à época do encerramento da parceria, deixou claro o desinteresse de continuar com a *joint venture* após o alcance dos objetivos. O que é ratificado pela literatura, ao reconhecer a *joint venture* como um projeto temporário (JEUNON, 1997). A Nansen, ao contrário, teve como motivos para dissolução da parceria, fatores externos e não controlados pela empresa, como a alteração da política do país onde se localizava a *joint venture*, assim como o assassinato do sócio por uma facção terrorista do país.

Ficou claro, portanto, que para as três empresas, as *joint ventures* foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às suas atividades internacionais futuras, aspecto levantado por Cyert e March (1963).

No que tange à trajetória de internacionalização das empresas, verificou-se que cada empresa seguiu um caminho diferenciado, conforme apresentado do QUADRO 5.



TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS A PARTIR DOS ESTUDOS DE JEUNON EM 1997		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<p><b>Década de 90</b> – 80% mercado nacional e 4ª maior produtora mundial integrada de insulina e maior da América Latina.</p> <p>Exportação para 25 países: Américas, Europa e Ásia.</p> <p>Alianças para comercialização de medicamentos: EUA, Alemanha, Suécia e França.</p> <p><b>2002</b> – <i>Biommm Thecnology</i></p> <p><b>2008</b> - início das operações comerciais da Biommm.</p> <p>desenvolvimento de processos para produção de insulina e concessão de patentes.</p>	<p><b>Década de 90</b> – Exportação para Américas Central e do Sul, Europa e Sudeste Asiático.</p> <p><b>2003</b> – aumento de participação chinesa na América do Sul;</p> <p><b>2004</b> – tentativa de entrada nos Estados Unidos;</p> <p><b>2004</b> – opção pela saída do mercado internacional.</p> <p><b>2008</b> – Encerra a exportação.</p>	<p><b>1997</b> a Orteng compra a participação da CEGELEC;</p> <p><b>2006</b> – encerramento das exportações de produtos;</p> <p>Parcerias tecnológicas: Brasil, América do sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África.</p> <p><b>2008</b> - Exportação: França, Uruguai, Angola, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.</p>

Quadro 5 – Trajetória de internacionalização das empresas a partir dos estudos de jeunon em 1997  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 5, a *Biommm* teve uma trajetória de internacionalização delineada pelo reconhecimento da patente para a produção de insulina. A Orteng teve como marco inicial para sua trajetória, a utilização do conhecimento de gestão adquirido para operar no mercado internacional. Portanto, o marco inicial para as duas empresas foi o uso de um ativo intangível que se configurou na principal vantagem competitiva e que favoreceu a possibilidade de transferência desse ativo entre os países, por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado, conforme afirmado por Fleury; Fleury (2007).

Uma teoria que favorece o entendimento da trajetória de internacionalização das duas empresas citadas é a do Paradigma Eclético, segundo a qual a operação internacional se deu pela vantagem de propriedade oferecida, pela patente internacional, no caso da *Biommm*, e do conhecimento de gestão adquirido, no caso da Orteng.

Quanto a trajetória da *Biommm*, a partir da perspectiva da RBV, a empresa manteve a sua atuação no mercado internacional, utilizando a patente internacional como vantagem competitiva.

Para o entendimento da trajetória da Nansen, a teoria do comportamento estratégico é adequada, uma vez que a decisão da empresa de se “desinternacionalizar” se deu pela percepção do risco, por seu Diretor em seu mercado de atuação.

Para as três empresas, em sua evolução, a entrada no mercado internacional, o conhecimento do mercado, as alternativas testadas no passado e o comprometimento de recursos investidos no mercado internacional, foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às atividades internacionais futuras dessas empresas, conforme previstos por Cyert e March (1963).

Também para as três empresas, verificou-se que não houve uma trajetória gradual, conforme previsto principalmente na teoria de Uppsala. As empresas apresentaram evoluções distintas e específicas, ratificando Loureiro (2001).

Conforme apresentou Forsgren (2000), em crítica ao modelo de Uppsala, o aprendizado adquirido tornou desnecessário um envolvimento gradual no mercado internacional visando à redução do grau de incerteza das empresas. Isso possibilitou que a *Biommm* e a *Orteng* se desenvolvessem em seus mercados-alvos de maneira mais ousada e menos incremental, conforme apontado por Pedersen & Shaver (2000).

Embora os fatores externos tenham sido relevantes, observou-se que, nas três empresas, a iniciativa de seus dirigentes foi o fator determinante para a configuração da trajetória de internacionalização. Essa evolução se deu por meio da análise de como os empreendedores reconheceram e exploraram oportunidades, o que foi caracterizado na visão do empreendedorismo internacional, conforme Coviello & Munro (1995); MC Dougall e Oviatt (1997) e Andersson (2000).

Os passos que determinaram o comprometimento no mercado internacional das três empresas indicaram como principal elemento motivador as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões dessas empresas, conforme indicado por Kraus (2000).

Quanto a atual estratégia de internacionalização, apresenta-se o QUADRO 6.

ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão das patentes via recebimento de <i>royalties</i>; União Química;</li> <li>• Desenvolvimento e a implementação de projetos de engenharia para a construção das fábricas;</li> <li>• Suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção. Compra do excedente produzido e exportação para outros mercados.</li> <li>• concessão de outras patentes</li> </ul>	<p>Atualmente a NANSEN não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoje a ORTENG empreende projetos: usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.</li> <li>• Fornecimento de soluções ao invés de produtos</li> </ul>

Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 6, quanto às atuais estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas, viu-se que, para a *Biommm*, o reconhecimento da patente para a produção de insulina foi o principal impulsionador da mudança de estratégia de internacionalização. A empresa passou de comercialização e exportação para concessão de patentes e recebimento de *royalties*. Portanto, baseado na teoria apresentada, a empresa utiliza como estratégia acordos de licença para fabricação de insulina, conforme caracterizado por Chevalier (1982). A atual modalidade de internacionalização caracteriza-se por uma troca de ativo da licenciadora, no caso a patente, portanto intangível, por *royalties*, a serem pagos pela licenciada, conforme previsto por Rocha e Almeida (2007).

A Biommm afere como vantagens da estratégia atual: o baixo envolvimento financeiro, a facilidade de entrada em mercados fechados, podendo assim contornar as barreiras às importações, também previstas por Rocha e Almeida (2007).

Ainda como vantagem adicional indicada por Loureiro e Santos (1991), a Biomm e a Orteng, ao utilizarem os modelos apresentados, ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas dos mercados externos em que atuam.

A Biomm, de forma deliberada, conforme apresentado, submeteu a aprovação da patente primeiro nos Estados Unidos, como forma de proteger-se, não correndo o risco de o seu futuro licenciado absorver o *Know-how* no primeiro momento e, posteriormente, se transformar em um concorrente, conforme apresentam Keegan e Green (1999).

Ainda conforme apontado por Datta, Herrmann e Rasheed (2002), percebeu-se que a Biomm evitou modos de entrada que implicassem em compartilhamento de sua patente, considerada como um ativo valioso para a empresa.

A atual estratégia de internacionalização da Orteng consiste na possibilidade de acessar baixos custos nas localidades onde as obras licitadas são feitas. A Nansen atualmente não tem nenhum tipo de atuação fora do país. Sua estratégia de atuação atual é totalmente voltada para o mercado interno.

No que diz respeito aos motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização apresenta-se o QUADRO 7.

MOTIVOS PARA A ESCOLHA DA ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O reconhecimento da patente;</li> <li>• A inversão do mercado nacional de insulina;</li> <li>• Os concorrentes viraram clientes;</li> <li>• O crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta concorrência devido ao baixo custo de produção chinesa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>know-how</i> adquirido durante os dezesseis anos de parceria;</li> <li>• A tecnologia transferida no encerramento da parceria;</li> <li>• A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções;</li> <li>• Alteração da demanda das estatais.</li> </ul>

Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto aos motivos para a escolha das estratégias atuais, o que se verificou foi que a Orteng, conforme previsto por Ohmae (1988) focou primeiramente os seus clientes

e não a competição. Com esse fim, foi feita uma análise completa de como a empresa poderia responder às necessidades de seus clientes, repensando os produtos e também a forma de organizar suas unidades de negócios.

A decisão pela estratégia atual da Biomm e da Nansen pode ser entendida a partir de Porter (1998), que considera a competição internacional como a essência dessa decisão. A BIOMM verificou a forma de atuação de suas principais concorrentes portadoras de patentes internacionais, e passou a atuar da mesma maneira. E a Nansen, em que pese não ter nenhum tipo de atuação fora do país, pode ser entendida como uma decisão estratégia, pois também considerou a competição internacional, principalmente a chinesa, como a essência da decisão de se “desinternacionalizar”.

Outro dado a ser realçado foi que todas as três empresas definiram a estratégia atual, conforme previsto por Mintzberg (1998). As decisões foram tomadas ora de forma deliberada, intencional, ora de forma emergente, conforme se apresentavam as possibilidades para as empresas.

Como principais impactos das estratégias atuais para as empresas, na percepção dos entrevistados, apresenta-se o QUADRO 8.

<b>PRINCIPAIS IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS ATUAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
<b>BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura enxuta: 50 funcionários;</li> <li>• O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com experiência internacional e alto grau de especialização;</li> <li>• Contratação de terceiros locais;</li> <li>• Parcerias internacionais para desenvolvimento de tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade dos clientes brasileiros;</li> <li>• Redução dos custos de produção;</li> <li>• Busca por novo produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ORTENG hoje é uma empresa que fornece soluções em sistemas de energia e automação;</li> <li>• Atualização constante da evolução do mercado em que atua;</li> <li>• Faturamento de 20 milhões em 95 para 400 milhões em 2007;</li> <li>• Capacidade de competir com os maiores grupos mundiais;</li> <li>• Possibilidade de abertura de subsidiária fora do país.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 8, verificou-se que a Biommm, tendo em vista o reconhecimento internacional da patente para a produção de insulina e a Orteng, principalmente pela tecnologia de gestão absorvida, se reposicionaram em relação aos seus mercados, inclusive a partir de uma reestruturação interna das empresas.

O que se percebeu foi que a velocidade atual de cada organização, em seu processo de internacionalização, dependeu da trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade dos mercados, conforme apresentado por Cyrino e Barcellos (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil, e entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado foi a grande motivação deste trabalho.

O estudo se assentou no argumento de que as empresas brasileiras, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes para essas empresas. Por essa razão, apresentou-se como objetivo geral deste estudo, analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Technology*, Nansen S.A E Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação das *joint ventures*,

A metodologia escolhida possibilitou descrever a trajetória de internacionalização dessas empresas. A opção pelo estudo longitudinal enriqueceu a descrição, ressaltando os principais eventos dessa trajetória, o posicionamento atual das empresas frente ao mercado externo, assim como os impactos de todo esse processo para as empresas até os dias atuais.

Pela análise dos dados, constatou-se que as *joint ventures* trouxeram grande aprendizado para as empresas. A *Biommm* adquiriu conhecimento para produzir, o que culminou em desenvolvimento de uma nova tecnologia de produção de insulina, resultando numa patente internacional. A *Biommm* também adquiriu amadurecimento em relação ao mercado externo, possibilitando identificar o seu novo público alvo.

A Orteng, tendo em vista a tecnologia de gestão absorvida ao longo dos dezesseis anos de parceria, passou a atuar no mercado externo concorrendo de igual pra igual com os grandes *players* no seu setor.

Verificou-se que as empresas pesquisadas tiveram diferentes trajetórias no mercado externo. A patente internacional para a *Biommm* e a alteração da demanda dos clientes da Orteng foram os grandes motivadores para que as empresas tivessem trajetórias bem sucedidas. As empresas tiveram um processo evolutivo de

internacionalização, caracterizado principalmente pela aquisição de tecnologia de produção e de gestão.

A Nansen, porém, apresentou uma trajetória diferenciada. O amadurecimento propiciado pela atuação no mercado externo favoreceu a identificação da necessidade de se retrair no seu processo de internacionalização, uma vez que a empresa deliberadamente entendeu como inviável competir com os concorrentes que se apresentavam no caso os chineses.

De acordo com os resultados apurados, as empresas atualmente utilizam as estratégias que melhor condizem com seus negócios. A *Biommm*, para licenciar sua patente, oferece um pacote ao cliente, tornando-o um parceiro eterno, dado o volume de recursos investidos e a necessidade de atualização tecnológica constante.

A Orteng, ao passar a oferecer soluções para seus clientes, optou por trabalhar com empresas que contratam suas soluções e vendem para todo o mundo. Isso possibilitou à empresa atuar em grandes empreendimentos nacionais e internacionais, o que justifica o seu salto em faturamento nos últimos anos.

A Nansen, estrategicamente, preferiu recuar na sua atuação internacional, ou seja, desinternacionalizar-se, optando por preservar o mercado doméstico, o que tem sido feito de forma bem sucedida, conforme apresentado.

As atuais estratégias escolhidas para atuação no mercado externo associadas ao conhecimento adquirido ao longo dos anos de atuação nesse mercado e somadas à vontade de seus empreendedores, trouxeram como principais impactos:

- a) Para a Biommm a possibilidade de continuar atuando internacionalmente, com perspectivas de abrir seu portfólio de patentes inclusive em outros segmentos.
- b) Para a Nansen, em que pese a empresa estar atualmente restrita ao mercado nacional, já estão sendo desenvolvidas parcerias com



perspectivas de retorno ao mercado internacional, porém com a possibilidade de trabalhar com outros produtos.

- c) A Orteng pretende continuar em seu processo de expansão, vislumbrando a perspectiva de abrir uma subsidiária fora do país. A empresa declarou estar ainda em estudo o país no qual se instalaria.

Portanto, para este trabalho, consideramos o objetivo proposto como atingido, uma vez que a imersão em cada um dos casos possibilitou um conhecimento aprofundado da trajetória de cada empresa, tornando possível avaliar as semelhanças e dessemelhanças em seus processos.

Para este estudo, os resultados apresentados estão sujeitos a algumas limitações. A primeira refere-se ao próprio método, que impossibilita generalização do estudo comparativo de caso, ficando as conclusões restritas aos casos estudados. A segunda decorre do fato de que a amostra se constitui pouco representativa da realidade brasileira, uma vez que as três empresas são mineiras.

Como recomendações para estudos futuros, decorrentes das limitações apontadas, são sugeridas pesquisas quantitativas com mais empresas de um mesmo segmento, por meio das quais se possam avaliar a aplicabilidade dos resultados aqui obtidos.

## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. **The foreign investment division process** – Boston – MA: Division of Research – Graduate School of Business Administration – Harvard University. 1966.

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

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, spring 2000. p. 63-92.

ANDREWS, K. **El concepto de estratégia corporativa**. Pamplona, Espanha, Universidad de Navarra, 1974. p. 59.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

APEX – AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Disponível em: ([http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalhe.aspx?idnot=12](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=12)) **Banco de dados**. Acesso em: 17 Dez. 2008.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. C. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, n.43, v.5, 2000. p. 902- 906.

BECK,L. Um Pelotão de elite no front externo. Multinacionais Brasileiras. **Valor Econômico**, São Paulo, Nov. 2008. p. 10-15.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. 'Born-again global' firms – an extension to the 'born global' phenomenon. **Journal of International Management**, v.7 , 2001. p.173-189.

BENNETT, David. **Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais**. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal** 18/3, p. 207-229. 1997.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm specific advantages in multinational corporations; the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, 1998. p. 221-241.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Contemporary marketing wired**. Fort Worth: the Dryden Press, 1999.

BORIS, B. and JEMISON, D.B., 1989. "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". **Academy of Management Review**, 14: 234-249.

BRUYNE, P. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2007. p. 1-19.

CARRINHO A.J. A. Estratégias de internacionalização: o caso da Petrobrás segmento abastecimento (Dowstream). **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

CASSON, M. Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification. In: **BALASUBRAMANYAM**, 1994.

CATEORA, P.C.; GRAHAM, J.L. **Marketing internacional**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora. S.A., 2001.

CERCEAU, J. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2001.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v.12, ed .1, 2004. p. 57-81.

CHEVALIER, R.- “**La propriété industrielle, protection des investitions des marques et des modèles** », Paris : Entreprise Moderne d’Edition, 1982.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation...Managing Alliances, Networks, and Joint ventures**. Oxford, New York...Oxford University Press, 1998

CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries. A comparative perspective. **Management International Review**, n.32, v.2, 1992.p. 115-133.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**. November . 1937. p. 386-405.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for intlmarket development. **European Journal of Marketing**, 29/7, 1995. p. 49-61.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm** – New York – Prentice Hall. 1963.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 9. p. 221-246.

CYRINO, A.B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultado dos do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-117.

DATTA, D.K.; HERMANN, P.; RASHEED, A.A. Choice of foreign market entry modes: a critical review and future directions. In: HITT, M. A., CHENG, J. L. C. (Orgs.). **Managing transnational firms: resources, market entry and strategic alliances**. Amsterdam: JAI, 2002, p. 85-153 (Advances in International Management, 14).

CZINKOTA, M. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**, Nova York: Praeger Publishers. 1982.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador EnANPAD, 2006, CD-ROM.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Editora Educator, 2004.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (eds.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan. 1977.

FAYERWEATHER, John. **International Business Management: A Conceptual Framework**. New York: McGraw-Hill. 1969.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. vs.5.0. Curitiba: Positivo, 2004. 1CD-ROM.

FLEURY, A. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. **Inova Gestão e Tecnologia** – boletim do núcleo de política e gestão tecnológica da USP - São Paulo, Ano XIII – Nº 45 Jan./Fev./Mar. 2006.

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

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**, Greenwich: JAI Press, v.3, 1989. p141-159.

FORSGREN, M. Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Simposio Marcus Wallenberg sobre Perspectivas Críticas sobre Internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, n.6, v.5, 1989.p.50-65.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p.379

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2002. p. 175.

GLAISTER, K.; BUCKLEY, P.J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3 maio 1996. p. 301-332.

GLOBAL PLAYERS. Pesquisa. **Pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras 2002**. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GLOBAL PLAYERS, Pesquisa. **Internacionalização de empresas da América Latina**. Obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes. Sumário executivo, 2008. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H.V. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International Business: Theory and Managerial Applications**. Homewood, IL: Irwin, 1988.

GUIMARÃES, E. A. The activities of Brazilian firms abroad. In: OMAN, C. (Ed.). **New forms of overseas investment by developing countries: the case of India, Korea and Brazil**. Paris: OECD, 1986.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, 1998. 293-317p.v.19.

GUPTA, A. N.; GOVINDARANJAN, V. Managing global expansion: a conceptual framework. **Business Horizons**, v. 43, n. 2, Mar. /Abr. 2000.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. especial de verão, 1991. p. 83-103.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. **The internationalization of the firm: a reader**. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. **South-Western College Publishing**. 2001.

HONÓRIO, L.C.; RODRIGUES, S.B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 46, 2006. p. 86-98.

HORNELL, E., VAHLNE, J. e WIEDERSHEIM, P., **Exports and foreign establishments**. Almqvist & Wiksell., Stockholm. 1973.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. **Doctorate thesis**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. 2002 Acessado em [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf) p.396.

JEUNON, E.E. Joint-ventures Internacionais e a Busca de Vantagem Competitiva. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1997.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm. 1986.

JOHANSON J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm – Four Swedish cases – **Journal of Management Studies** – v.12 , 1975. p. 305-22.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitment – **Journal of International Business Studies** – 8 – spring/ summer.1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Mechanism of the Internationalization. **International Marketing Review**. 1990. p. 11-24.

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

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: a challenge to traditional

internationalization theory. **Proceedings of the third CIMaR Symposium**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.

KRAUS, P. G. Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Florianópolis, 2000. 145f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1992. p. 214.

LEERSNYDER, J.M. **Marketing Internacional**, Paris: Dallog, 1982.

LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 42, n. 3, p. 2004.p.279-302.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, 1996.p. 517-71.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. Formação de Joint Ventures Internacionais – O Caso Puig-Memphis. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVISKY, D. et al. **Las multinacionales latinoamericanas**: sus estrategias en un mundo globalizado. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, jan./mar. 1991. p. 23-34.  
MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, 6/6, 1997. P.561-583.

MARIOTTO, F. L. Estratégia Internacional da Empresa. **Coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning. 2007. 131 p.

MARQUES, I. C. Reserva de mercado: um mal entendido caso político-tecnológico de “sucesso” democrático e “fracasso” autoritário. **Economia**, Curitiba, Editora da UFPR, n.24, 2000. p. 89-114.



MAURO, P.C. **Guia do franqueador**: como fazer sua empresa crescer com a franchising. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MAYOR, L. S.; FERREIRA, G. C. Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. In: ANPAD, 2006, Salvador. **Anais** do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 2006. p. 1-16.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship** 2000, Chicago – IL: Upstart Publishing Company. 1997.

McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, 4 (6): 1989. p. 387-400.

MCKENNA, R. **Competindo em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C.A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...Brasília: EnANPAD**, 2005, CD-ROM.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.p. 98-118.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978.p. 934 – 948.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept** : Five Ps for Strategy. California Management Review, Fall 1987a, p.11-24.

MINTZBERG, H.; A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. **Arquitetura Organizacional**. A Chave para a Mudança Empresarial. Rio de Janeiro; Editora Campus, 1994.

NEWBURRY, W.; ZEIRA, Y. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs)...implications for parent companies. **Journal of world business**, 32(2), 1997. p. 87-102.

OVIATT, B.; Mc DOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures, **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, 1994. p. 45-64.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – PANORAMA do Comércio Exterior Brasileiro: balança comercial 2009. In: MDIC. **Banco de dados**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em 02 abr. 2009.

PEDERSEN, T.; SHAVER, M. Internationalization revisited: the “big steps” hypotheses. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas e críticas sobre internacionalização. **Anais**. Sweden: Uppsala, 2000.

PENROSE, E.T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l’entreprise**. Neuilly-sur-Seine. Editions Hommes ET Techniques, 1959/1963.

PETTIGREW, A.M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**: Winter, v.13, 1992. p. 5-16.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 512.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. **Diálogo**, v. 24. n. 2, 1991.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov. /dec. 1996.

PRADO, S.T.J. Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 1º, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-RO

RENNIE, M.W. **Born Global**. Mc Kinsey Quarterly, n. 4, 1993. p. 45-54.

REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.1, jan/mar, 2001. p. 39-50.

REZENDE, S. F.L.; VERSIANI, Ângela. **Exportação e Trajetórias**: O que emerge dessa interface? XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2006.

RICUPERO, R.; BARRETO, F.M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: Almeida, André (org.), **Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.01-36.

ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de operação em Mercados Internacionais. In: TANURE, B.; GONZALES, R.D. (Orgs.). **Gestão Internacional** - São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 1, p. 07-34.

ROCHA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Ed. Mauad. 2002.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. **Marketing – Teoria e Prática no Brasil**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, S.B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994. p.6.

SANTOS, F. Trajetórias de exportação de empresas mineiras de moda praia: um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC MG - 127f. Belo Horizonte, 2008.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 37-77.

SELLTIZ, C. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and the causes of the wealth of nations**. Dunwoody, Georgia: Norman S. Berg Publisher, 1976 [1776]. 976 p.

SUAREZ, M. A. A. A questão da Joint Venture. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n.2, abr/jun, 1990. p. 54.

SWENSSON, G. Globalization of business activities: a global strategy approach. **Management Decision**, v.39, 2001. p 6-18.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKEUCHI, A.R.S.P. Estratégias de Internacionalização de Indústrias de alimentos: o caso da Chocolates Garoto. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.

TRAVESSO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In; ALMEIDA A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4, p.119-140.

UNCTAD (2004) World Investment Report. em ([http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf)) Acessado em 04/05/09.

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, Aug. 1990. p. 213 – 292.

VERSIANI, A.F. O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira. 310f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

WEIERS, R.M. Diseño, Realización y control del projeto de investigación de mercados, in **Investigación de mercados**, Ciudad Mexico; Prentice Hall, 1986.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Orgs.). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam: Advances in International Marketing, v11, Jan. 2001. p.13-46.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Michigan, v.5, n.2, Apr-Jun, 1984. p.171.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, 14, 129-146. 2005.

ZUCHELLA, A. **Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case**. 28th EIBA Conference: Athens, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### 1 CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

O entrevistado pertence ao corpo diretivo?

Qual cargo?

Ha quantos anos trabalha na instituição?

Nacionalidade e etnia do entrevistado:

#### 2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Tipo de empreendimento:

Ramos de atuação:

Tempo de existência:

Produtos e serviços oferecidos ao mercado atualmente:

Participação no mercado:

Nº de empregados e características da força de trabalho:

### 3 HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Como se iniciou o processo de internacionalização de sua empresa (fatores internos e externos que influenciaram motivações, canais de distribuição)

Quais os resultados obtidos nas *joint ventures* existentes em 1997.

Quais as principais mudanças ocorridas na empresa ao longo dos 10 anos?

### 4 SITUAÇÃO ATUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

Quais as principais mudanças ocorridas no processo de internacionalização?

Qual a estratégia atual de internacionalização?

Qual o fator motivador para a escolha da estratégia atual?

Como esta estratégia foi elaborada?

Quais os mecanismos de planejamento usados para o desenvolvimento da estratégia atual?

Com quantos países sua empresa mantém transações comerciais e quais são esses países?

Como foram os contatos no exterior?

Existe ou não departamento ou divisão específicos para cuidar de negócios internacionais. Grau de estruturação desse departamento ou divisão.

Qual o grau de conhecimento sobre o mercado estrangeiro escolhido em termo de padrões culturais, estrutura do mercado, clientes, métodos de marketing, instituições (normas, leis e padrões etc.).

Quais as principais mudanças organizacionais necessárias em função da internacionalização?

Como as mudanças foram implementadas?

Quais os setores que foram afetados e ou modificados?

Em quais aspectos gerenciais a internacionalização trouxe mudanças na maneira da empresa brasileira trabalhar?

Os objetivos da empresa mudaram desde a entrada no mercado internacional?

Problemas e dificuldades encontrados no processo de formação e operacionalização da internacionalização.

Qual foi o aprendizado para a empresa no processo de internacionalização?

Qual a perspectiva de internacionalização para os próximos 10 anos?



**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras**

Léa Porto Pace

Belo Horizonte  
2009

**Léa Porto Pace**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:**  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Doutora Ester Eliane Jeunon

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

Pace, Léa Porto  
P114t Trajetória de internacionalização: um estudo de caso  
comparativo de três empresas brasileiras / Lea Porto Pace –  
Belo Horizonte: FNH, 2009.  
114 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Internacionalização. 2. Empresas multinacionais. 3.  
Empresas multinacionais - Brasil. I. Jeunon, Ester Eliane.  
II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-  
graduação em Administração. III. Título

CDD: 338.740981

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LÉA PORTO PACE**  
Matrícula: 770192

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Profª Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: **TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: Um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras.**

DATA: 12 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ester Eliane Jeunon  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Profª Talita Ribeiro da Luz  
(Faculdade Novos Horizontes)

Profª Vera Lúcia Cançado Lima  
FJP

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de Léa Porto Pace, sob a orientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "Trajetória de Internacionalização: um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras", contendo 117 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação
- Normalização bibliográfica

Início: 26/07/2009

Término: 30/07/2009

Belo Horizonte, 31/07/2009

Prof.(a): Ana Maria Gini Madeira

Assinatura: Ana Maria Gini Madeira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço sinceramente:

A Deus, sem o qual não sou nada.

À pequena Luciana, que iluminou todos os dias dessa caminhada e que foi minha fonte constante de energia. Obrigada, filha!

Aos meus pais, eternos exemplos, os quais amo profundamente e a quem ofereço este trabalho.

Ao Evilton, meu amigo, amado, que, além do estímulo constante, me ajudou a não desistir nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Leo, Lana, Lílea e Letícia.

À Professora Dra. Ester Eliane Jeunon, minha orientadora, pela confiança e pelo apoio imprescindíveis à conclusão deste trabalho.

Às empresas Biomm Technology, Nansen S/A Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., pela abertura e valiosa colaboração. Ressalto o incentivo dos empresários que, além de dedicarem tempo às entrevistas, se preocuparam com o desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas, professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pelo convívio. Em especial ao colega Dr. Tácito Avelar e Silva, pela preciosa ajuda em um momento fundamental.

A todos que, mesmo não tendo sido aqui citados, sem dúvida estão em meu coração.

Muito obrigada.

*O real não está na saída nem na chegada:  
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.*

Guimarães Rosa

## RESUMO

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil. Em razão das especificidades do contexto brasileiro, torna-se imperativo entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado. Teorias das mais diversas origens têm abordado esse tema, ainda que se mostrem pouco eficazes ao analisar as empresas brasileiras. Este estudo defende o argumento de que as empresas brasileiras, pelas suas especificidades, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes. Em decorrência dessa percepção, foi apresentado como objetivo geral, neste estudo, proceder a análise da trajetória de internacionalização das empresas: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de joint ventures. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo, caracterizada como estudo de casos múltiplos, comparativo e de natureza longitudinal, que teve como base para o levantamento de dados entrevistas com os principais executivos das empresas. Por meio deste estudo, verificou-se que o resultado das joint ventures foi favorável para as três empresas, e que a trajetória de internacionalização dessas empresas evoluiu de forma diferente para cada uma. As parcerias formadas pelas empresas foram de fundamental importância para a sua situação atual frente ao mercado externo, levando-se sempre em conta o processo cíclico: aprendizagem, investimento e, conseqüentemente, tempo de experiência da empresa no mercado externo, assim como as competências de seus dirigentes.

**Palavras-chave:** Trajetória de internacionalização, Estratégias de internacionalização



## ABSTRACT

The increasing number of companies active in foreign markets is an inescapable reality for Brazil. Because of the peculiarities of the Brazilian context, it becomes imperative to understand how the performance of these companies has developed in that market. Theories from various origins have addressed this issue, although they are not very effective to analyze the Brazilian companies. This study supports the argument that the Brazilian companies, by their specificities, to make his first international insertion, acquire knowledge and maturity that result in different trajectories. As a result of this perception was presented as general objective in this study, to examine the trajectory of internationalization of firms: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. Of the formation of joint ventures. This is a search of a descriptive, qualitative in nature, characterized as a multiple case study of comparative and longitudinal in research nature, which was based on survey data for the statements by the chief executive of each company. Through this study, we found that the result of joint ventures was favorable for all three companies, and that the trend of internationalization of these companies evolved differently for each. The partnerships formed by the companies were of fundamental importance to the current situation facing the external market, taking in mind the cyclical process: learning, investment and, consequently, length of experience of the company in foreign markets as well as the skills of its leaders. It was clear even after the completion of the proposed study, the need to sample more robust to generalizations of the results.

**Keywords:** Trajectory of internationalization. internationalization strategies

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital.....	59
Figura 2 – Orteng Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos.....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....	16
Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada.....	38
Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional .....	39
Quadro 4 – Principais resultados da formação da joint venture para as empresas...	85
Quadro 5 – Dados coletados da pesquisa .....	87
Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização .....	89
Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização.....	91
Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização .....	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 O Brasil no contexto internacional	14
1.2 Problema de pesquisa	17
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificativa	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>24</b>
2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização	24
2.1.1 Teorias econômicas da internacionalização	25
2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização	28
2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização	32
2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional	34
2.2.1 Entrada por exportação	39
2.2.2 Entrada contratual	41
2.2.3 Entrada por investimento	43
2.2.3.1 Joint venture	44
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>48</b>
3.1 Caracterização da pesquisa	48
3.2 Unidades de análise e unidades de observação	50
3.3 Procedimentos para coleta de dados	51
3.4 Procedimentos para análise dos dados	53
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>55</b>
4.1 Histórico e caracterização das empresas	55
4.1.1 Biom technology	55
4.1.2 Nansen s/a instrumentos de precisão	57
4.1.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda.	58
4.2 Apresentação dos resultados	61
4.2.1 Biom technology	61
4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture	61
4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture	61
4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização	64
4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual	67
4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários	68
4.2.2 Nansen s/a instrumentos de precisão	70
4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture	70
4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture	72
4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização	73
4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual	73
4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários	75
4.2.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda	76

4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture. ....	76
4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	79
4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização .....	80
4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	82
4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários .....	83
4.3 Discussão dos resultados.....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>
Apêndice A – roteiro de entrevista .....	108

# 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização vem se tornando uma grande possibilidade para a busca de competitividade e a sobrevivência das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Esse movimento das empresas, para além das fronteiras de seu país de origem (CYRINO; PENIDO, 2007), é um processo estratégico delicado e composto de muitas barreiras, além de tratar-se de uma decisão importante para a solidificação das corporações que desejam sobreviver ao mercado sem fronteiras (ANSOFF, 1991).

Os dados da Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), no período de 1980 a 2004, mostram que o volume mundial do comércio exterior cresceu mais rapidamente do que o PIB (Produto Interno Bruto) mundial (UNCTAD, 2008).

Destacam-se nesse cenário os países conhecidos como BRIC (Brasil, Federação Russa, Índia e China), assim denominados pela primeira vez em 2003, em relatório emitido pelo Goldman Sachs<sup>1</sup> no qual se evidenciavam a participação dos países emergentes, seu potencial de desenvolvimento e sua importância crescente em definir as regras do jogo internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo dados do MDIC (2009), em 2008, o comércio exterior brasileiro manteve-se em expansão, alcançando cifra recorde de US\$ 371,1 bilhões, o que significou aumento de 32% em relação a 2007. Vale ressaltar que, nos últimos dois meses do ano de 2008, o fluxo de comércio de exportação e de importação apresentou um decréscimo, em razão da crise financeira internacional que levou a uma redução dos preços internacionais de *commodities* agrícolas e minerais e da demanda por bens. Nesse mesmo ano, o crescimento das exportações foi de 23,2%, comparado a 2007, indicando o prosseguimento do nível de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial (MDIC, 2009).

Apesar de ter sido reconhecido o potencial do Brasil no cenário mundial, o país é

---

<sup>1</sup> Goldman Sachs. **Dreaming with BRICs**: the path do 2050. Global Economics Paper, nº 99, 2003

considerado um late mover ou entrante tardio no mercado internacional (FLEURY; FLEURY, 2007). O Brasil teve o seu movimento de internacionalização motivado, principalmente, pelas pressões competitivas surgidas após a abertura comercial, na década de 1990 e encabeçado pelas empresas brasileiras na busca de sobrevivência e competitividade.

Esse cenário tem justificado o crescente interesse dos pesquisadores brasileiros no processo de internacionalização das empresas brasileiras. Estudos importantes têm surgido nos últimos anos, na tentativa de entender esse fenômeno (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; VERSIANI, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Tais estudos têm sido orientados pelas diferentes correntes teóricas voltadas para o assunto e que tiveram as suas raízes lançadas em épocas passadas, quando o macroambiente global apresentava características diferentes das atuais e, além disso, seu objeto de análise eram empresas de outros países (FLEURY; FLEURY 2007).

Portanto torna-se imperativo o entendimento do processo de internacionalização e empresas brasileiras, na tentativa de lançar uma luz, ainda que pequena, no caminho complexo desse processo, assim contribuindo, para composição de um novo arcabouço teórico. Entendendo o processo como um evento ocorrido ao longo de um período de tempo, faz-se também evidente a necessidade de que este estudo opte, a partir de uma noção temporal, por um estudo longitudinal, demonstrando, assim, a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nessa tentativa, esta pesquisa pretendia, inicialmente, estudar cinco empresas mineiras. Essas mesmas empresas foram estudadas, por Ester Eliane Jeunon em 1997, em sua dissertação de mestrado, por terem utilizado como estratégia de entrada no mercado internacional alianças do tipo joint ventures. Na impossibilidade de continuar a pesquisa em duas das cinco empresas estudadas, optou-se por trabalhar somente com as três que manifestaram interesse em continuar o estudo.

Por essa razão, este trabalho passou a ter como objetivo analisar a trajetória de internacionalização de três empresas mineiras, Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda, a partir da joint venture.

Como metodologia para este estudo, foi adotada a pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo. Procedeu-se a um estudo comparativo de casos, por meio do qual foram pesquisadas três das empresas estudadas por Jeunon (1997). Esse estudo teve ainda como característica ser um estudo longitudinal, uma vez que foram levantados dados do período compreendido entre 1997 e 2008. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, realizadas com os principais executivos das três empresas.

Este trabalho está assim estruturado: no primeiro capítulo, faz-se uma contextualização do tema estudado e um breve histórico da atuação brasileira no mercado internacional; em seguida são apresentados a pergunta que direcionou este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, justifica-se o interesse por esse tema. No segundo capítulo, apresentam-se as linhas de pesquisa adequadas ao se estudar o processo de internacionalização das empresas, buscando compreender cada linha de pesquisa e suas principais contribuições ao entendimento desse fenômeno; as estratégias de entrada no mercado internacional, indicando a análise das possíveis trajetórias e a evolução do processo de internacionalização. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do estudo e justifica-se a sua escolha. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, a discussão dos resultados e a conclusão do estudo, com recomendações e sugestões para futuros trabalhos neste campo de conhecimento.

### **1.1 O Brasil no contexto internacional**

A primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior se deu de meados da década de 1960 ao ano de 1982 (LOPES, 1999). Durante esse período, a internacionalização concentrou-se basicamente na Petrobrás, motivada pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo para o país; nas instituições financeiras vinculadas às atividades de captação no mercado financeiro internacional; e, em menor medida, no fluxo de recursos de residentes estrangeiros para o exterior e nas empresas de engenharia e de construção, resultantes do processo de expansão da construção de obras públicas, realizadas pelo Brasil na década de 70 (GUIMARÃES, 1986; IGLESIAS; VEIGA, 2002;).

As poucas exportações realizadas por outras empresas brasileiras nesse período destinavam-se principalmente à Europa. Isso se explica, pois os proprietários dessas empresas, por terem descendência européia, sentiam-se culturalmente próximos dessa região (KRAUS, 2000).

A alguns fatores pode ser creditado o desinteresse dos demais setores da economia brasileira em se internacionalizar, dentre os quais podemos citar o Programa de Substituição de Importações (PSI), política econômica protecionista e o índice de nacionalização.

O PSI (Programa de Substituição de Importações), instituído na década de 60 e que teve como objetivo principal a proteção da indústria nacional. Este programa incentivava as empresas nacionais a produzirem internamente os bens que eram importados. O PSI tinha como principais mecanismos políticos: seleção e restrição das importações e geração, por meio de incentivos, de excedentes exportáveis (KRAUS, 2000). A política econômica protecionista, adotada pelo governo da época, recorria a mecanismos como a “reserva de mercado”, que era a proteção do mercado para empresas brasileiras que realizassem pesquisa e desenvolvimento de produtos de informática (MARQUES, 2000). O chamado “índice de nacionalização” obrigava o investidor estrangeiro a utilizar determinada porcentagem de insumos provenientes do país em seus produtos, independente de custos (RICUPERO; BARRETO, 2007).

De acordo com Travesso (2007), a política intervencionista e protecionista deixou de herança para as empresas brasileiras a baixa competitividade frente às empresas estrangeiras e a pouca experiência dos dirigentes com o comércio exterior.

Essa política resistiu até a década de 80, quando do advento da crise do petróleo. Essa década foi marcada não só por um período recessivo, causado por fatores conjunturais internos e externos, mas também pela emergência de um novo paradigma técnico-industrial, pela crise da dívida externa e pela desinserção da economia brasileira do contexto internacional (JEUNON, 1997).

No final dos anos 80, começa uma fase de abertura política, e, com ela, a liberalização das importações, que possibilitou às empresas brasileiras a obtenção



de equipamentos, matérias-primas e outros componentes com preços e qualidade mais atraentes, tendo como resultado um produto final de melhor qualidade, com melhores condições de competir internacionalmente.

Nesse período, as exportações brasileiras eram destinadas principalmente aos países do MERCOSUL, em especial para a Argentina, beneficiados pela proximidade geográfica (KRAUS, 2000). O QUADRO 1 resume o processo de evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.

DÉCADAS PRECEDENTES	TRANSIÇÃO (A partir de meados dos anos 80)	SITUAÇÃO ATUAL (A partir do início dos anos 90)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.</li> <li>• Improvisação</li> <li>• Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.</li> <li>• Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.</li> <li>• Pouca estruturação interna para gerenciar exportações.</li> <li>• Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda.</li> <li>• Estratégia internacional centrada exclusivamente em suas exportações.</li> <li>• Presença no mercado internacional de um número restritivo de grandes empresas de bens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações condicionadas por vantagens competitivas.</li> <li>• Ação estrategicamente planejada.</li> <li>• Continuidade nas exportações.</li> <li>• Forte preocupação com a conformidade dos produtos.</li> <li>• Criação de gerências, de par e diretorias de comércio exterior.</li> <li>• Criação de serviços pós venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica.</li> <li>• Estratégias mais complexas de ação internacional, por meio de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.</li> <li>• Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.</li> <li>• Expansão internacional com estratégia de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização como diretriz estratégica.</li> <li>• Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.</li> <li>• Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local.</li> <li>• Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.</li> <li>• Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado global.</li> <li>• Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras em estratégia de internacionalização multidoméstica.</li> <li>• Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.</li> <li>• Expansão das exportações por meio de cooperativas</li> <li>• Utilização de consórcio de exportação, onde empresas de diferentes setores se unem, aumentando assim o poder de negociação frente aos mercados externos.</li> <li>• Utilização de <i>Tradings</i>, para suprir as exigências legais de exportação.</li> </ul>

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

Fonte: Adaptado de GOULART<sup>2</sup> *et al* (1994:40) citado por JEUNON (1997: 31).

<sup>2</sup> GOULART, L.; ARRUDA, C.A.; BRASIL, H.V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n.41, ou/Nov/dez, 1994. P. 31-40

Segundo Iglesias e Veiga (2002), no período 1983/92, os investimentos diretos no exterior chegaram a totalizar US\$ 2,5 bilhões, mas concentrados nos últimos três anos do período. O setor financeiro, segundo dados do Banco Central citados por Lopez (1999), continuou sendo um investidor importante, com 37% do total investido no período. A Petrobrás participava com 30% e as empresas do setor manufatureiro representavam somente 10%.

Ainda para Iglesias e Veiga (2002; 396):

[...] apesar de não ter sido possível dispor dos dados do Banco Central sobre investimento no exterior para os últimos anos da década de 90, as evidências indicam que o processo investidor foi mais intenso nas empresas produtoras de bens manufaturados, particularmente siderurgia, material de transporte e bens intermediários. As firmas produtoras de bens intermediários internacionalizaram sua produção como parte de estratégias de integração em redes de produção global, especialmente na indústria de autopeças. O crescimento das exportações manufatureiras e as demandas de mercados exigentes, como o americano, estimularam a maior presença das firmas manufatureiras no exterior.

Em seu estudo, Iglesias e Veiga (2002) apontaram, dentre outros, os seguintes problemas como os principais enfrentados pelas empresas brasileiras ao decidir investir no exterior: dificuldade de captação de recursos no ambiente doméstico; diferenças culturais entre os países; dificuldade de acesso ao mercado financeiro local e/ou alto custo do financiamento; e dificuldade na expatriação de executivos e técnicos.

A literatura tem mostrado que a evolução desses processos, na maioria dos casos, não é fruto de uma estratégia deliberada da cúpula organizacional. As empresas brasileiras têm se tornado exportadoras de forma incremental, por meio de um conjunto de decisões que podem, dentro de um período de tempo, inibir, acelerar, frear ou fazer retroceder o processo (KRAUS, 2000).

## **1.2 Problema de pesquisa**

Seguindo uma trajetória de crescimento, as exportações brasileiras dobraram nos últimos quatro anos (APEX BRASIL, 2008). Segundo dados de pesquisa feita em

---

2008 pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o índice de internacionalização das 50 empresas mais internacionalizadas do país cresceu de 12,5% em 2006 para 15,7% em 2007 (BECK, 2008).

O processo de internacionalização das empresas brasileiras, ainda que modesto em relação ao porte da economia brasileira parece estar evoluindo bem (FLEURY, 2006), pois, só em 2008, segundo dados do BNDES, o Brasil exportou o equivalente a 197,9 bilhões de dólares.

Torna-se, portanto, importante conhecer como as empresas brasileiras vêm amadurecendo os seus processos de internacionalização. Além disso, avaliar esse amadurecimento por meio de uma perspectiva ao longo do tempo, ou seja, analisando os caminhos seguidos por essas empresas, a partir de um primeiro passo, revela-se rico e interessante.

Em 1997 Jeunon apresentou um estudo cujo objetivo era caracterizar e descrever o processo de internacionalização de cinco empresas mineiras via formação de *joint ventures*.

Ao analisar as *joint ventures* como estratégia de internacionalização, Jeunon (1997) procurou identificar os objetivos dessas empresas ao buscarem o mercado externo, a motivação para a formação de *joint ventures*, as vantagens competitivas consideradas para a seleção dos parceiros, as dificuldades na formação e implementação da *joint ventures* e o aprendizado adquirido à época. Jeunon partiu do modelo de vantagem competitiva elaborado por Michael Porter em 1991, procurando ainda identificar as similaridades e diferenças na busca de vantagens competitivas pelas empresas estudadas.

Evidenciando as características peculiares de cada empresa, Jeunon (1997) apresentou como resultados que a opção de entrada dessas empresas no mercado externo não seguiu um *continuum*. Ela se deu em função das necessidades específicas de cada empresa no momento, onde era premente um maior envolvimento entre as empresas, principalmente visando à obtenção de tecnologia. O estudo constatou ainda que as *joint ventures* estavam sujeitas a dificuldades que

surgiam do próprio ambiente e a outras que se referiam ao gerenciamento do próprio empreendimento. Foi observado que, embora os resultados da parceria tenham sido válidos para o momento em que foram constituídos, o ambiente cada vez mais competitivo demandava uma reavaliação contínua das estratégias empresariais utilizadas à época.

Para Jeunon (1997), os resultados da parceria das empresas foram válidos para o momento em que a pesquisa foi realizada e:

Viu-se que as empresas, a partir dessa experiência, perceberam que poderiam configurar ainda mais sua cadeia de valor, resultando daí novas associações com outras empresas internacionais (JEUNON, 1997, p.184).

Sugeriu, ainda, Jeunon (1997), que havia uma tendência das empresas em constituir como alianças futuras, ao invés de *joint ventures*, modelos que previam a entrada de cada parceiro com suas competências e a não interferência no campo de atuação do outro parceiro.

Diante do apresentado no estudo, tornou-se relevante saber como evoluíram essas empresas no mercado externo, a partir dessas alianças formadas.

Tendo como ponto de partida o estudo de Jeunon em 1997, e levando-se em consideração a impossibilidade de trabalhar com as cinco empresas estudadas, partiu-se para a verificação dos principais resultados da formação da *joint ventures* para três das empresas estudadas, assim como a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir do término do estudo de Jeunon (1997) até os dias atuais, ou seja, de 1997 a 2008.

Tendo em vista o exposto, a pergunta que norteou esse trabalho foi: Como se deu a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Intrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint ventures*?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Intrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint venture*.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas;
- b) conhecer a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir dos estudos de Jeunon em 1997;
- c) verificar a atual estratégia de internacionalização das empresas;
- d) descrever os motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização;
- e) verificar os principais impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas estudadas, de acordo com a percepção dos empresários.

## **1.4 Justificativa**

Como características principais do cenário mundial nas últimas décadas, têm-se visto um acelerado ritmo das inovações tecnológicas, um aumento da intensidade dos fluxos financeiros e das relações entre os Estados e as Organizações Internacionais, o que tem tornado o ambiente do comércio internacional complexo e turbulento. Desde então, mercados, clientes e competidores estão mudando

rapidamente e de forma imprevisível (MCKENNA, 1998).

Segundo Swensson (2001), se esse cenário proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, também exige maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade frente à concorrência, pois os mercados em que estas estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

Hoje as empresas não conseguem mais se refugiar no abrigo seguro dos seus mercados domésticos, como fonte relativamente certa de lucros. A concorrência de empresas estrangeiras está em todo lugar (SAUVANT, 2007, p. 40).

As empresas em busca de sobrevivência precisam redimensionar seus modelos de negócios para garantir competitividade e manter seus mercados, passando, por isso, a se preocupar mais com a competitividade do que com as técnicas que se tornam acessíveis a todos. Expandir-se para além de suas fronteiras é uma possibilidade para buscar essa competitividade, mas trata-se de uma decisão importante, pois a empresa precisa ajustar-se ao novo modelo exigido pelo novo mercado.

Empresas no mundo todo têm se internacionalizado. E, no Brasil não é diferente. Nos últimos anos, tem ocorrido um considerável movimento de empresas em direção ao mercado internacional. A abertura do mercado na década de 90 foi o maior impulso dado às empresas brasileiras em busca de competitividade e de sobrevivência. Em alguns casos em que a competição internacional é mais aguçada, a questão passou a ser investir no exterior ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos (RICUPERO; BARRETO, 2007). Desde então, as empresas brasileiras tiveram que se adaptar com maior velocidade à entrada de empresas estrangeiras, em razão da necessidade de se atualizarem no que tange a custos, tecnologia, produtos, serviços, gestão, dentre outros.

Neste cenário, o processo de internacionalização tornou-se objeto de crescente interesse dentro do campo da teoria organizacional, por apresentar desafios gerenciais diferenciados daqueles encontrados em mercados locais, despertando interesses que desafiam a capacidade da teoria existente acerca desse tema e demandando estudos tanto para descrever quanto para explicar suas causas e operações (JEUNON, 1997).

Vários estudos sobre internacionalização de empresas vêm sendo apresentados nos últimos anos, mas não interpretaram a realidade brasileira, devido às especificidades das empresas brasileiras (KRAUS, 2000).

O Brasil possui características estruturais peculiares, que influenciam diferentemente as empresas em seus processos de internacionalização. Segundo Barreto (2007), diferentemente do que se lê na literatura internacional descritiva do fenômeno internacionalização, a internacionalização das empresas brasileiras não é uma consequência natural, de décadas de crescimento econômico, mas sim o resultado de uma evolução lenta e desigual na busca pelo dinamismo interno. São essas peculiaridades que tornam o estudo das empresas brasileiras um diferencial no que se refere à extensa literatura encontrada sobre internacionalização.

Para Cyrino e Barcelos (2006) são necessários mais estudos sobre os processos de internacionalização de empresas a partir de economias emergentes, como o Brasil:

[...] a grande maioria dos estudos feitos nos últimos 40 anos, são originários de centros de investigação e de universidades localizados em países desenvolvidos e voltados ao estudo das grandes empresas multinacionais, que já se encontram em estágios mais avançados de internacionalização. Argumentam ainda Cyrino e Barcelos (2006) que a literatura desenvolvida nesses estudos, embora importante do ponto de vista prospectivo e da compreensão da dinâmica das empresas globais de países desenvolvidos, é relativamente anódina no que tange às questões e aos dilemas com os quais se defrontam as empresas brasileiras.

Aliada à necessidade de desenvolver estudos que aumentem o arcabouço teórico sobre internacionalização de empresas, específico para os casos brasileiros, evidencia-se a necessidade de que esses estudos optem por uma noção temporal, a fim de demonstrar a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nesse sentido, é compreensível e pertinente a abordagem das trajetórias: histórica e biográfica das empresas (VERSIANI, 2006; RESENDE; VERSIANI, 2007; SANTOS, 2008).

Assim, a análise das variáveis por meio das trajetórias, tendo em vista estudos longitudinais, contribuiria para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas com o mercado internacional (ROCHA;

CHRISTENSEN, 1988; MELIN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU, 2004; CARNEIRO *et al.*, 2007; REZENDE; VERSIANI, 2007; EDUARDO, 2008).

A relevância deste estudo, portanto, do ponto de vista prático, está na possibilidade de, ao se levantar a trajetória de internacionalização das três empresas mineiras do período de 1997 a 2008, identificarem-se padrões que possam ser reproduzidos e/ou multiplicados para o grande universo de empresas brasileiras que se lançaram ou pretendem se lançar em mercados externos.

A relevância teórica do tema ateuve-se à necessidade de mais estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras, principalmente ressaltando o estudo do tipo longitudinal, que pode contribuir para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas no mercado internacional.

A relevância do ponto de vista social prende-se ao fato de revelar a realidade dessas empresas, suas dificuldades e êxitos, não só para a sociedade, mas para os órgãos governamentais como um todo, na tentativa de engajá-los nessa realidade.

Por fim, este estudo busca, ao investigar semelhanças e diferenças entre as empresas, contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos a respeito da trajetória de internacionalização de empresas no Brasil.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será abordada a literatura sobre internacionalização, com o propósito de traçar o arcabouço conceitual que fornecerá as bases para o estudo que foi realizado. Serão apresentadas as perspectivas teóricas de internacionalização, as motivações para internacionalizar, aspectos gerais sobre estratégia e as estratégias de entrada no mercado internacional.

Para prosseguir na explanação, faz-se necessário definir o termo internacionalização que direcionou este estudo.

Em um estudo feito com empresas brasileiras em 1996, Goulart et. al. deram a seguinte definição para internacionalização: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART et. al., 1996, p.21).

Essa definição foi escolhida pela sua abrangência, e por representar bem os modelos estudados.

### **2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização**

As raízes dos estudos sobre internacionalização podem ser encontradas em duas áreas distintas e bastante antigas: a do comércio exterior e da empresa multinacional. Segundo Mariotto (2007), as respectivas literaturas sobre esses dois tópicos desenvolveram-se, quase independentemente, até os anos 1960. “O comércio exterior tem sido objeto de estudo há pelo menos dois séculos, impulsionado pelas teorias de Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817)” (MARIOTTO, 2007, p.14).

Os estudos sobre empresas multinacionais só se tornaram foco de pesquisa em 1960. Conceitos e metodologias incorporados de outras disciplinas foram esboçando

aos poucos uma nova área de pesquisa, a de negócios internacionais.

Os primeiros estudos sobre multinacionais são originários dos Estados Unidos e da Europa, onde o aparecimento das primeiras empresas desse tipo foi favorecido, segundo Kraus (2000), por dois fatores: o primeiro foi a questão do idioma, fator crucial para o sucesso alcançado pelas empresas americanas na cultura europeia por se tratarem de países que falam a mesma língua; o segundo foi o Plano Marshall (Plano de Reconstrução da Europa), o que, de acordo com o autor, facilitou a internacionalização das empresas norte-americanas, após a Segunda Guerra.

[...] a participação de empresas norte-americanas, desde então, de forma mais consistente em solo europeu, fez com que muitas dessas se internacionalizassem e emergissem, nos últimos 50 anos, como empresas multinacionais (KRAUS, 2000).

O livro de Stopford e Wells, *Managing the multinational enterprise* de 1972, constitui um marco inicial nesse tipo de pesquisa, uma vez que se baseia em um estudo feito em 187 empresas americanas que atuavam internacionalmente (MARIOTTO, 2007). Esse estudo apresentou como principal resultado a constatação de que essas empresas adotaram estruturas organizacionais diferentes, em estágios diferentes de seu processo de internacionalização.

Desde então, surgiram vários estudos que tentam explicar como se dá a entrada de empresas em mercados internacionais. Esses estudos podem ser agrupados em três grandes correntes: a corrente econômica, a corrente comportamental e a abordagem estratégica, as quais serão apresentadas a seguir.

### **2.1.1 Teorias Econômicas da internacionalização**

Segundo Fleury e Fleury (2006), a corrente econômica da internacionalização da firma parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam menos eficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado. As teorias que suportam essa corrente são: do poder de mercado, da internalização ou integração, dos custos de transação e do paradigma eclético.

Originada na tese de doutorado de Hymer, em 1960, publicada em 1976, a teoria do poder de mercado sustentava que uma empresa pertencente a um monopólio ou a um oligopólio em dado país, ao aumentar sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões e ou aquisições, chegaria a um ponto a partir do qual não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado de origem (DIB; CARNEIRO, 2006). Naquele momento utilizaria essas vantagens em outro país, para bloquear o desenvolvimento de uma concorrente local (MARIOTTO, 2007).

Como ressalta Hennart<sup>3</sup> (2001), citado por Mariotto (2007), o ponto crucial da teoria de Hymer é que as empresas multinacionais são instrumentos para a diminuição da concorrência internacional em setores oligopolizados.

A teoria da internalização ou integração foi desenvolvida nas décadas de 1970 e 1980 e têm entre seus principais expoentes Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman, todos da Universidade de Reading, na Inglaterra (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A ideia de que uma firma internaliza transações que poderiam ocorrer no mercado tinha sido introduzida por Coase (1937). A internalização tem a ver com a incorporação pela empresa de novos mercados, novas fontes de recursos, e novas etapas do processo de produção. A empresa pode realizar essa incorporação tanto doméstica quanto internacionalmente. Sua ênfase recai na eficiência com a qual as transações entre as unidades de atividade produtiva de uma empresa são organizadas e usa os custos dessas transações, para explicar a natureza da empresa em um mesmo país e acabou sendo útil para explicar a firma internacional (MARIOTTO, 2007).

“Pode ser entendida como o contrário da terceirização, onde a empresa internaliza atividades quando percebe que, quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p.20).

---

<sup>3</sup> HENNART, J.F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A.M.; BREWER, T. L. (eds) The Oxford handbook of international business. Nova York: Oxford University Press, 2001.

A teoria dos custos de transação não teve como foco a internacionalização de empresas, mas a escolha entre a contratação externa e a estrutura própria da firma ao se organizar a atividade econômica em novos mercados (WEISFELDER, 2001).

A teoria foi originada no trabalho de Williamson (1975), no qual ele propõe que os riscos envolvidos nas transações, em função das variáveis do ambiente e do comportamento humano, levam a organização a adotar uma de duas alternativas: realizar as atividades na própria empresa (internalização) ou contratar agentes externos para realizá-las. A escolha vai depender do custo percebido na transação, oriundo do risco percebido (WILLIAMSON (1975) citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em 1977, John Dunning, publicou um trabalho que resultou no que foi posteriormente chamado “paradigma eclético da produção internacional” (DUNNING, 1977)<sup>4</sup>, citado por (MARIOTTO, 2007). O trabalho procura explicar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e considera que uma empresa para se internacionalizar deve possuir vantagens que a preparem para competir com aquelas empresas já estabelecidas em mercados estrangeiros (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essas vantagens que devem compensar os custos de operar em um ambiente distante ou desconhecido são: de propriedade, de internalização e de localização.

As vantagens de propriedade estão associadas a ativos tangíveis (recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo, etc.) e intangíveis (tecnologia, marca, imagem, etc.). As vantagens de internalização dizem respeito às possibilidades de transferência de ativos entre países por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado. As vantagens de localização derivam de fatores relacionados à localidade onde vai ser implantada a operação internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo Mariotto (2007), Dunning cunhou o termo “eclético” devido ao fato de ser esse paradigma formado de elementos teóricos colhidos de diferentes tradições.

---

<sup>4</sup> DUNNING, J.H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for and eclectic approach. In: OHLIN, B; HESSELBORN, P.O.; WIJKMAN, P. M. (eds) The international allocation of economic activity. Londres: Macmillan, 1977. P. 395-418

Dunning também defendeu que o paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo (DIB; CARNEIRO, 2006).

### **2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização**

A corrente comportamental, que procura entender a internacionalização como um processo no qual a aprendizagem organizacional tem o mais importante papel, tem como suporte as teorias de Uppsala ou “Modelo de Uppsala”, a teoria de *networks*, as de *Born Global* e a de empreendedorismo internacional.

Na década de 70, influenciados pela literatura sobre o assunto da qual fazem parte a Teoria da firma de Coase (1937), os trabalhos de Penrose (1963) e de Cyert e March (1963) e também Aharoni (1966), um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala (HORNELL *et al*, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) desenvolveram um trabalho sobre o processo de internacionalização de empresas suecas. Ao estudarem as empresas - Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo - os autores observaram que as suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas cadeia de estabelecimento e distância psíquica (LOUREIRO, 2001).

Segundo esse modelo, a internacionalização da empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isso nos remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, segundo o qual a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado; uma abordagem que visa diminuir os riscos e as incertezas.

A partir do conceito acima, propõe-se quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de

representantes, escritórios de vendas no exterior e produção no exterior.

A teoria, contudo, reconhece que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outra característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, existe uma tendência de as empresas realizarem negócios com países culturalmente mais próximos, pois ao familiarizar-se com características específicas do mercado-alvo, a empresa adquire conhecimento sobre como internacionalizar, podendo replicar posteriormente esse conhecimento para penetrar em outros mercados internacionais (CASSON, 1994).

Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT; MARCH, 1963).

Os resultados dessa pesquisa deram origem, em 1977, ao modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) que se baseou em três pressupostos:

- a) A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- b) O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- c) A empresa internacionaliza suas operações, investindo recursos de maneira gradual.

A partir desses pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos que, interagindo de forma transitória, explicam o modelo: conhecimento e comprometimento.

O conceito de conhecimento refere-se ao conhecimento do mercado alvo, e o de comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado

mercado internacional. A idéia básica é a de que as empresas investem recursos em alternativas que já foram testadas no passado, com o intuito de minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais (CYERT; MARCH, 1963).

Johanson e Vahlne (1977) sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo. Essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações:

Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado; quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente (REZENDE, 2001, P. 12).

Portanto, os aspectos transitórios, num processo cíclico, buscam os conhecimentos adquiridos no passado, para determinar o nível de internacionalização futura da empresa.

Rezende (2007) apresenta várias críticas feitas ao modelo de Uppsala, no que diz respeito ao gradualismo em processos de internacionalização. O autor cita Forsgren (2000), por exemplo, que sugere que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa, em vez de positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. Para Forsgren (2000), a entrada de uma empresa em determinado mercado, possibilita aprendizado suficiente para a redução do grau de incerteza percebido para este mercado. Isso torna desnecessário um desenvolvimento gradual para redução desse grau de incerteza. A empresa poderá entrar e desenvolver-se no mercado-alvo de maneira mais ousada e menos incremental (PEDERSEN; SHAVER, 2000).

Andersen (1997) considera o modelo de Uppsala, demasiadamente determinista, tendo em vista sua idéia de gradualismos, uma vez que a empresa pode seguir diferentes sequências do modo de operação em determinado mercado internacional (HEDLUND; KVERNELAND<sup>5</sup>, 1993 citados por REZENDE, 2007).

---

<sup>5</sup> HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. The internationalization of the firm: a reader. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

Para a teoria de *networks*, quanto ao relacionamento entre as empresas, as transações são feitas por meio de ligações entre pessoas e não na impessoalidade do mercado (MARIOTTO, 2006). Essa observação levou alguns pesquisadores a estudar as redes de relacionamentos entre empresas.

A teoria de *networks* foi inicialmente desenvolvida para explicar as relações entre empresas nas transações industriais, mas logo foi estendida para compreender as operações internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essa abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas que mantêm recursos entre si (JOHANSON; MATTSON<sup>6</sup>, 1986; FORSGREN<sup>7</sup>, 1989 citados por DIB; CARNEIRO, 2006). Esses recursos são acessados pelos integrantes dessa rede, de acordo com a sua posição na rede, assim como o grau de internacionalização de uma integrante da rede passa a depender diretamente do grau de internacionalização dessa rede (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em anos mais recentes, estudos têm mostrado um fenômeno que foge aos modelos gradualistas de internacionalização: é o das firmas chamadas *borns globals* (“nascidas globais”). O primeiro estudo sobre esse tema é atribuído a McDougall (1989), mas também Ganitsky (1989, p.50) fez referência, em seu trabalho sobre exportadores israelenses, a empresas “estabelecidas expressamente desde sua criação para atender mercados estrangeiros”. A denominação *Born globals* só foi utilizada em 1993, em um estudo na Austrália (RENNIE, 1993). Esse termo foi adotado para designar os novos empreendimentos com vocação global desde sua criação, como: Knight e Cavusgil, 1995, Madsen e Servais, 1997, Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Bell, McNaughton e Young, 2001; Moen, 2002; Zuchella, 2002; Chetty e Campbell-Hunt, 2004.

A crescente ocorrência das *Born globals* tem sido associada à homogeneização dos mercados, ao acesso a mercados internacionais e as inovações tecnológicas recentes, notadamente no campo das telecomunicações e transportes, além da

---

<sup>6</sup> JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm. 1986.

<sup>7</sup> FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? Advances in International Marketing, Greenwich: JAI Press, v.3, 141-159. 1989.



microeletrônica (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). Dessa forma o porte da empresa deixa de ser obstáculo à atuação internacional, e o mercado global deixa de estar restrito às grandes empresas multinacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Na visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MC DOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000), a expansão internacional de novas empresas ou *startups* se dá por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Na literatura especializada, alguns pesquisadores indicam as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões como elemento motivador para que sejam dados passos maiores rumo a um maior comprometimento no mercado internacional (KRAUS, 2000). Também se busca estudar as diversas motivações que levam esses administradores às operações internacionais (ZAHRA *et al.*, 2005).

Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente. Para Czinkota (1982) a formação acadêmica dos administradores, aliada à sua fluência em línguas estrangeiras, são fatores decisivos nesse processo.

### **2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização**

A abordagem estratégica que é voltada aos aspectos de competitividade e posicionamento competitivo tem como suas representantes a teoria do comportamento estratégico e a teoria visão baseada em recursos (RBV).

A teoria do comportamento estratégico tem como seus principais expoentes Graham, Vernon e Knickerbocker, os quais realizaram os primeiros estudos empíricos nas décadas de 1970 e 1980. Uma obra que também é básica na construção dessa abordagem é a de Michael Porter (1991). Sua teoria defende que o processo competitivo das empresas consiste na busca contínua de vantagens (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar [...] (PORTER, 1991, p. 2).

Segundo Rocha e Almeida (2006), uma vantagem competitiva advém de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma firma em relação à outra por certo período de tempo. Ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais.

Rocha e Almeida (2006) delimitam os movimentos competitivos em quatro tipos, explicados a seguir:

- a) Evitar conflito – Pode ser um motivador importante do comportamento competitivo, pois as empresas, ao se internacionalizar, procurarão evitar modos de entrada que criem conflitos com os concorrentes do país estrangeiro;
- b) trocar ameaças – A entrada de uma firma em um mercado estrangeiro pode ser motivada simplesmente pelo desejo de enfrentar seus competidores em seus respectivos mercados domésticos;
- c) seguir a líder – Movimento estratégico amplamente observado em indústrias, esse movimento sugere que as empresas de uma mesma indústria tendem a se internacionalizar, acompanhando os movimentos da pioneira na busca de mercados externos;
- d) acompanhar posição no mercado doméstico – As empresas que se posicionam em seu mercado doméstico como sendo de alta participação apresentam maior tendência a se internacionalizar.

A teoria do comportamento estratégico considera ainda que as decisões estratégicas das empresas são frequentemente inspiradas pelos riscos percebidos por seus gerentes nos movimentos competitivos a realizar. Nesse sentido, serão preferidos modos de entrada percebidos como de pouco risco.

A abordagem de recursos como explicação para o crescimento das empresas é antiga na literatura (GHEMAWAT, 2000). Birger Wernerfelt, em 1984, publicou um artigo tratando essa abordagem por uma perspectiva estratégica (MARIOTTO, 2006) a chamada VBR, Visão Baseada em Recursos, ou RBV, *Resource Based View*. Nesse artigo, onde foi analisado o processo de internacionalização de empresas, Wernerfelt (1984, p. 172) define recursos de forma ampla, como “qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza de uma empresa”. Os resultados da pesquisa de Wernerfelt (1984) mostraram que a propensão a se internacionalizar via exportações era maior nas empresas onde esses recursos eram maiores (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A RBV foi reforçada em estudos recentes de negócios internacionais por um crescente número de estudos (HAMEL, 1991; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; BIRKINSHAW et.al., 1998), dentre outros.

A proposição básica da RBV é que a vantagem de uma empresa, perante os concorrentes, deriva essencialmente dos seus recursos e competências e que a sustentabilidade (durabilidade) dessa vantagem, ao longo do tempo, depende da escassez e da imperfeita mobilidade (entre firmas) desses recursos ou competências (MARIOTTO, 2006, p. 69).

Assim, a RBV, sob a perspectiva do processo de internacionalização, apresenta os recursos como uma vantagem competitiva que deve ser preservada, evitando modos de entrada que impliquem compartilhamento desses recursos: “... empresas com valiosos ativos de conhecimento evitam modalidades de entrada que se baseiam em associações e parcerias, preferindo as de maior controle” (DATTA *et al.*, 2002)

## **2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional**

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategía*, que significa “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas “[...] visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos” (FERREIRA, 2004). Esse termo encontra na literatura organizacional várias e inconclusivas definições (ANDREWS, 1974:59; ANSOFF,

1977; ROCHA; CHRISTENSEN, 1987). Porter afirma que “não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa e, muito menos, sobre como formulá-la” (1998, p. 237). Mintzberg (1987) aponta estratégia como sendo “uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”.

De uma maneira geral, no âmbito interno, estratégias constituem-se em referenciais para os participantes das organizações. Da porta para fora, a estratégia cumpriria a função de orientar a busca por oportunidades, mercados, enfim, a própria sobrevivência organizacional. (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

Ohmae (1988) sustenta que o desenvolvimento de estratégia deve ter foco primeiramente nos clientes e não em competição, sendo o ideal evitar a competição sempre que possível. Para esse autor, uma estratégia real, é construída, em primeiro lugar, pela atenção total voltada às necessidades dos clientes, pela análise completa de como a empresa pode responder a tais necessidades, pela vontade de repensar o que os produtos são e o que eles fazem e pela forma de organizar a unidade de negócios. A resposta aos concorrentes deve vir depois da definição da estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes. Nesse contexto, voltar-se para a estratégia significa um profundo conhecimento do significado do produto (OHMAE, 1988).

Porter (1998) apresenta uma visão contrastante ao afirmar que a competição é a essência da formulação estratégica. Para ele, a posição estratégica adotada por uma empresa emerge de três fontes distintas: variedade, necessidade e acesso. Redefine a estratégia como sendo “a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, para o autor Porter [...] a essência do posicionamento estratégico é a escolha de atividades diferentes dos concorrentes” (PORTER, 1996, p. 68 – tradução livre).

Uma terceira posição seria o modelo proposto por Mintzberg em 1978, no qual o autor indica dois aspectos distintos no processo de formação de estratégia, denominados: estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg (1998), o fato de se tratar a estratégia como processo deliberado ou emergente implica assumir que as estratégias podem tanto formar um processo como serem formadas por um processo. Neste sentido, as estratégias deliberadas e emergentes formariam pontos extremos de um continuum, sendo que algumas estratégias no mundo real poderiam aproximar-se de um dos extremos, ao mesmo tempo em que muitas poderiam se encontrar em pontos intermediários (BENNET, 2007).

Para Prado (2003), as estratégias emergentes e as estratégias deliberadas coexistem permanentemente, em maior ou menor grau, no processo geral de formação de estratégias de qualquer organização. O que definirá o quanto estratégias são deliberadas ou o quanto elas são emergentes será: a pré-existência de intenções estratégicas explícitas ou o grau com que essas intenções foram explicitadas para todos os envolvidos; o nível de controle centralizado sobre a organização e o nível de previsibilidade, e conseqüente controle do ambiente externo.

Na busca de oportunidades em mercados externos, um passo fundamental para as empresas é a formulação de estratégias voltadas para a internacionalização, entendendo-se por isso não apenas o envolvimento da empresa na exportação de produtos e serviços, mas, especialmente, como a implementação de novas formas de relações comerciais.

Tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, todas derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas (PENROSE, 1959 citada por CYRINO; BARCELLOS, 2006)

Em estudo feito por Goulart *et. al.*, (1996, p.21) com empresas brasileiras, definiu-se internacionalização como: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Mas os autores mostram que apesar de existir uma boa representatividade de empresas brasileiras que exportam, muitas o fazem de forma oportunista, de acordo com as oscilações do mercado interno, sem um envolvimento crescente e continuado com o

mercado internacional. Portanto, sobre sua definição eles salientam:

[...] a definição também não deve alimentar a idéia de que, em função da palavra processo, o fenômeno da internacionalização tem obrigatoriamente características evolutivas, compondo-se de etapas sequenciais rígidas e impositivas. Isto pode ser verdade em alguns casos, mas não em outros, o que torna prudente a adoção de uma postura contingencial, que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização, como uma de suas possibilidades (GOULART *et. al.* 1996, p.22).

Portanto, a velocidade específica de cada organização em seu processo de internacionalização vai depender de sua trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade relativa dos mercados (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Goulart *et. al.*, (1996) detectaram em seus estudos nove determinantes para a expansão internacional das empresas estudadas. São elas: necessidade de estar próximo ao cliente; conquista de novos mercados; acesso à tecnologia; estar presente em blocos regionais; fontes internacionais de financiamento; ultrapassar barreiras protecionistas; ajustar-se às regulamentações do mercado local; acesso à rede de fornecedores; reação ao comportamento da concorrência.

Em estudo feito em 2008 pela Fundação Dom Cabral (FDC), denominado *Global Players*, onde foram estudadas 93 empresas brasileiras de um universo de 969 das maiores empresas controladas por acionistas ou proprietários nacionais, foi mostrado que, ao dirigir sua atenção e seus recursos para os mercados internacionais, as empresas pesquisadas são movidas primordialmente pelo crescimento e pela busca por novos mercados, justificada pela necessidade de se beneficiar de economias de escala. O estudo apresenta ainda motivadores de alta importância e de média importância para as empresas brasileiras. Entre os de alta importância estão: o desejo dos acionistas e dirigentes; a oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento de novas competências; a busca de diversificação geográfica e da consequente redução de riscos. Entre os motivadores de média importância estão: defender ou reagir às pressões da concorrência e baixo crescimento do mercado doméstico (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

O estudo comparou ainda os resultados obtidos em 2008 aos de 2002:

Observando os motivos para a internacionalização das empresas, percebe-se uma postura menos orientada para redução de custos das empresas da amostra de 2007, em comparação com as motivações da amostra de 2002. Enquanto a busca por economias de escala tornou-se um *driver* menos relevante, a preocupação com a concorrência global e a intenção de fornecer melhor atendimento aos principais clientes em termos mundiais emergiram como importantes motivações para a internacionalização das empresas analisadas em 2007 (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

Portanto, ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes, assim como a satisfação de seus clientes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A empresa poderá escolher entrar no mercado externo por meio de exportação, contrato ou por investimento no país escolhido.

O QUADRO 2 apresenta alguns dos modos possíveis de entrada no mercado internacional:

Por exportação	Contratual	Por Investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Greenfield</i>
Cooperativa	<i>Franchising</i>	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de Serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada

Fonte: Adaptado de ROOT (1994)<sup>8</sup> citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006.

Os modos de entrada são apresentados numa visão evolutiva; dos modos de entrada de menor comprometimento (exportação), para os de maior comprometimento (por investimento).

Segundo Loureiro e Santos (1991), ao passar de modos de entrada de internacionalização sem investimentos para modos de maior comprometimento, a empresa expõe-se, proporcionalmente, à elevação de riscos e dos montantes investidos.

<sup>8</sup> ROOT, F. Entry strategies for international markets. New York: Lexington Books, 1994, p. 6.

No QUADRO 3, é apresentada a classificação das estratégias de internacionalização de acordo com o nível de investimento e o grau de controle e de risco oferecidos pelas mesmas.

<p><b>Nível de Investimentos</b></p> <p><b>Grau de Controle e Risco</b></p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;"><b>ALTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>BAIXO</b></p>	<p><b>Investimentos Internacionais Diretos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Greenfield</i></li> <li>• <i>Aquisições</i></li> <li>• <i>Joint ventures</i></li> <li>• <i>Subsidiaria controle integral</i></li> </ul>
	<p><b>Acordos contratuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• <i>Licenciamento</i></li> <li>• <i>Subcontratação</i></li> </ul>
	<p><b>Exportação</b></p>

Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional  
 Fonte: Adaptado de BOONE & KURTZ (1999)

Segundo Boone e Kurtz (1999), um maior controle para a organização pode ser atraente, porém, pode significar também, maiores riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa. Ainda segundo os autores, é possível encontrar empresas que combinam mais de uma estratégia.

Tendo em vista o exposto, serão caracterizados, a seguir os modos de entrada apresentados:

### 2.2.1 Entrada por exportação

A exportação é a forma de negócio internacional mais antiga na história da humanidade e “[...] representa, ainda hoje, o modo usado pela maioria das empresas para participar de mercados estrangeiros e exige um menor comprometimento e, portanto representa menor risco para a empresa” (MARIOTTO, 2007, P. 10). A



entrada por exportação ocorre quando uma empresa comercializa seus produtos em mercados estrangeiros, sem a implantação permanente ou estável de uma filial ou sucursal (LOUREIRO; SANTOS, 1991). Essa modalidade pode ser feita de três formas: exportação indireta, cooperativa ou exportação direta.

A exportação indireta ocorre quando a empresa que quer exportar recorre a um intermediário localizado em seu país, que pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um agente de exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

As vantagens desse tipo de modalidade são a rapidez na absorção de conhecimento do mercado externo e o baixo custo. As desvantagens têm relação com os riscos a que a empresa se expõe devido ao baixo controle (KEEGAN; GREEN, 1999). Para Rocha e Almeida (2007), esse baixo controle da empresa exportadora diz respeito: ao desconhecimento da forma de venda de seus produtos no mercado externo, ao seu posicionamento competitivo, aos preços, aos canais etc. Há possibilidade de o produto não manter a marca original e passar a carregar a marca do distribuidor; bem como a possibilidade súbita da interrupção da exportação, caso o intermediário encontre produtos que atendam melhor as suas necessidades (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação cooperativa pode também ser chamada de exportação casada ou *piggy-backing*. Esse é também um tipo de exportação indireta que ocorre quando a distribuição de produtos ou serviços é feita por meio de empresas de nacionalidade idêntica à empresa exportadora, mas que tenham estrutura ou experiência no exterior (TERPSTRA; SARATHY, 2000).

O sucesso dessa modalidade vai depender do tamanho e da qualidade da rede de distribuição e da complementaridade das linhas de produtos/serviços das empresas exportadora e distribuidora, ambas não concorrendo entre si no mercado alvo (KEEGAN; GREEN, 1999).

A exportação direta, segundo Rocha e Almeida (2007), é a modalidade em que a empresa irá exportar por intermédio de escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias, ou seja, envolve a montagem de rede própria de distribuição no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Os autores citados identificam como benefícios de dispor dessa rede: um melhor conhecimento do mercado, maior controle sobre a operação, mais flexibilidade para eventuais adaptações do *mix* e um potencial superior de vendas e lucros. Como desvantagens para esse tipo de exportação, Kotabe e Helsen (2001)<sup>9</sup>, citados por Rocha e Almeida (2007), apresentam: maiores exigências de investimento e de alocação de recursos, principalmente gerenciais, além de maior responsabilidade na definição do marketing mix, na escolha de mercados-alvo, na identificação e seleção de representantes no mercado estrangeiro e na logística.

### 2.2.2 Entrada contratual

Essa modalidade se distingue da exportação principalmente por se constituir em veículo para a transferência de conhecimentos e competências. Segundo Rocha e Almeida (2007), a entrada contratual caracteriza-se pela associação não-patrimonial de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Ela envolve a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país.

Conforme citado no QUADRO 2, são várias as formas do modo contratual, mas três são identificadas como as mais utilizadas: licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

Os acordos de licença podem tomar diversas formas: para fabricação de um produto, para o uso de uma marca comercial ou para distribuição conforme afirma Chevalier (1982). Essa modalidade caracteriza-se por uma troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como: marca, *know-how* etc., por *royalties* ou uma soma fixa, a serem pagos pela licenciada (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Em geral, o licenciamento tem como vantagens: baixo envolvimento e baixo nível de controle; facilitação da entrada em mercados fechados, contornando as barreiras às importações (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Como vantagem adicional, as empresas

---

<sup>9</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

que utilizam este modo de entrada ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos (LOUREIRO; SANTOS, 1991).

Em contraponto, se não houver cláusulas de proteção de marcas e patentes no exterior, a empresa licenciadora pode correr o risco de o licenciado absorver o *know-how* no primeiro momento e posteriormente se transformar em um concorrente (KEEGAN; GREEN, 1999).

O contrato conhecido como franquia ou *franchising* é um tipo de contrato por meio do qual a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação (MAURO, 1999).

Essa modalidade é uma forma de organização cooperativa que vem crescendo rapidamente no mercado internacional, pois possibilita às empresas expansão rápida com baixos investimentos e riscos. As leis e regulamentos estrangeiros também são favoráveis à franquia, porque ela tende a estimular a propriedade, as operações e o emprego local (CATEORA; GRAHAM, 2001). Como desvantagens, Rocha e Almeida (2007) observam que o potencial de receitas do franqueador é apenas uma fração do que poderia ser obtido se a empresa tomasse o risco de abrir um negócio próprio no exterior. Ainda a dificuldade de ter controle sobre as operações do franqueado, e, em razão da natureza intangível da franquia, questões culturais podem representar outra fonte de problemas (KOTABE; HELSEN<sup>10</sup>, 2001 citados por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

O Contrato de produção é uma modalidade comum nos mercados asiáticos, principalmente devido ao baixo custo de mão-de-obra nesses países. Esse é um tipo de contrato em que uma firma atua como subcontratada de outra; a primeira produzindo sob a marca da última (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

---

<sup>10</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

### 2.2.3 Entrada por investimento

A internacionalização por investimento, conforme Loureiro e Santos (1991) requer uma implantação física no exterior. São as chamadas subsidiárias. As subsidiárias proporcionam às empresas a expansão no mercado global, com total controle das operações. De acordo com Kotabe e Helsen (2001) esse investimento pode ser feito de duas formas: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo ou o início de um novo negócio (investimento tipo *greenfield*).

Uma aquisição internacional consiste na compra de marca ou ativos de um negócio já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Este tipo de investimento é preferido por companhias com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. As aquisições tendem a operar com maior independência da matriz, e o nível de controle exercido sobre elas é menor.

O Investimento tipo *greenfield* caracteriza-se pelo estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro, por uma empresa estrangeira igualmente com sede em outro país (ROCHA; ALMEIDA, 2007). É considerada a melhor opção quando a intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) é elevada e quando o destino dos investimentos são países percebidos como muito diferentes culturalmente do país de origem da empresa.

As unidades de produção estrangeiras podem se diferenciar em termos de propriedade e controle, sendo classificadas como *sole ventures* ou *joint ventures* (ROOT, 1994). Subsidiária de controle integral, ou *sole venture*, é a modalidade por meio da qual a empresa estrangeira possui total controle sobre a afiliada sediada em outro país. Tem como principal característica maior integração da *sole venture* à matriz (CHOWDHURY<sup>11</sup>, J. 1992 citado por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Segundo Rocha e Almeida (2007) a *sole venture* é a modalidade preferida pelas empresas que, no seu processo de internacionalização, quando desejam proteger

---

<sup>11</sup> CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective. *Management International Review*, 32 (2), p. 115-133, 1992.

competências específicas, ou quando não encontram sócios potenciais para se associarem.

A última modalidade por investimento é a *joint venture*. Essa modalidade será apresentada separadamente, uma vez que foi a forma escolhida pelas empresas estudadas nesta pesquisa para iniciar sua trajetória de internacionalização.

### **2.2.3.1 Joint venture**

Nos últimos anos, as alianças estratégicas têm adquirido popularidade como primeiro canal da expansão internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa.

Segundo Newburry e Zeira (1997), a *joint venture* internacional pode ser definida como uma empresa legal, independente, da qual participam duas ou mais empresas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas está sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. A *joint venture* pode ser feita em função de um projeto temporário ou permanente, envolvendo parceiros de um único lugar ou de diferentes países.

Essa modalidade é um mecanismo para alcançar objetivos por meio de trocas entre as empresas que a utilizam. As trocas são representadas por: aporte de terreno; matérias-primas; experiência no ambiente local (cultural, legal e política); acesso à rede de distribuição; contatos pessoais com fornecedores, funcionários públicos entre outros. Esses fatores poderão ser combinados a habilidades e recursos da empresa internacional.

Segundo Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades de uma empresa ou de realização de

renovação estratégica. São negócios que requerem menor investimento de recursos e, portanto, envolvem menos riscos do que a criação de subsidiárias.

Keegan e Green (1999) argumentam que a vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, em mercados nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas onde os blocos econômicos desempenham um papel importante, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada (CERCEAU, 2001).

Essa modalidade de aliança compreende a forma de investimento estrangeiro de maior importância para os países em desenvolvimento, onde a instabilidade política e econômica e outros aspectos institucionais podem inviabilizar a internacionalização por meio de outras estratégias (SUAREZ, 1990; CHILD; FAULKNER, 1998).

Estudos mostram que a formação de alianças do tipo *joint ventures* caracteriza-se por uma imersão social das empresas em ambientes desconhecidos, com distintos contextos sociais. Por isso essas alianças se moldam pela interação dessas organizações aos ambientes em que atuam. Paralelos a essa imersão, caminham os objetivos principais que cada empresa-mãe estabelece quando da formação da aliança, e dependerá do alcance ou não desses objetivos a continuação de investimento nessa estratégia (GULATI, 1998; RODRIGUES, 1999).

Os problemas mais evidentes na formação de tais alianças são: diferenças de cultura dos países, diferenças de cultura e clima organizacional, mudanças no ambiente da *joint venture* e as disputas de poder. Alguns problemas contribuem substancialmente para a dissolução da aliança, como a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos (LOPES; VIEIRA, 2005), a perda de controle, o conflito de interesses, a criação de um novo concorrente, o impacto negativo sobre a marca da empresa e a perda de *know-how* e tecnologia (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Vários autores consideram as *joint-ventures* como estratégias de internacionalização ou modo de entrada peculiar e por isso mesmo capaz de causar grande curiosidade por parte dos pesquisadores. Trata-se de uma estratégia com um nível de complexidade muito grande e com uma alta taxa de mortalidade (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo Lopes e Vieira (2005), o alto número de experiências mal sucedidas explica-se pela alta complexidade dessa alternativa de internacionalização. Esses autores destacam que o processo é altamente complexo, e o dividem- em quatro etapas altamente importantes. Essas etapas são primordiais na formação da *joint venture* e se baseiam nas decisões centrais tomadas por cada parte da aliança:

- a. decisão de formar uma aliança: alcance de maior poder de mercado, aumento da eficiência organizacional, aquisição de conhecimento, tamanho e tipo de indústria e enfrentamento de situações de incerteza;
- b. decisão sobre o parceiro: redes sociais e fluxos de informações, reputação, complementaridade de objetivos e recursos e distancia psíquica;
- c. decisão sobre a estrutura: grau de interdependência das empresas-mãe e grau de autonomia;
- d. dinâmica evolutiva de uma aliança: envolvimento dos parceiros na aliança ao longo do tempo.

De acordo com Nadler *et. al.* (1994)<sup>12</sup>, citado por Jeunon (1997), diversos estudos empíricos constataram que, o desempenho insatisfatório das *joint venture*, varia de 40% a 70%. Porém, há que se ressaltar que o término da parceria, para muitas empresas, não significou insucesso. O aspecto transitório dessas alianças mostra que elas são um meio e não um fim, tendo, porém, vida e valores estratégicos próprios (JEUNON, 1997).

Para Gulati (1998), entender a evolução das alianças pode promover *insights* críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Ele sugere que o processo de aliança

---

<sup>12</sup> NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. Arquitetura Organizacional. A Chave para a Mudança Empresarial. Rio de Janeiro; Campus, 1994.

remonta a um modelo de equilíbrio, porque passando pelo processo inicial, no qual são relevantes os objetivos do parceiro, as possibilidades de adaptação no processo de aprendizagem, a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional, certamente concorrerão para o sucesso ou o fracasso da aliança.



### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram o levantamento dos dados para o desenvolvimento desse estudo. São eles: caracterização da pesquisa, unidades de análise e unidades de observação e descrição dos procedimentos que foram feitos para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para a realização do estudo, foi adotada como metodologia uma pesquisa do tipo descritiva, cujo objetivo primordial é identificar e descrever as características do fenômeno proposto (GIL, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto a sua natureza, trata-se de um estudo qualitativo. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) essa abordagem trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade. Para Duarte (2004), a maneira como o pesquisador trata os dados é que identifica o estudo como qualitativo. Segundo a autora, para se fazer a caracterização de uma investigação, não basta considerar somente as técnicas que serão utilizadas, mas faz-se necessário lançar mão de todo o arcabouço teórico/metodológico previamente estabelecido, que definirá o objeto de pesquisa e a maneira como o pesquisador fará a análise dos dados levantados.

O direcionamento inicial deste estudo indicou a necessidade de retomar a investigação do momento em que foram feitas as entrevistas de Jeunon em 1997, até o momento atual. Portanto a busca de informações desse período configurou o material necessário para atingir os objetivos propostos. Com essa finalidade este estudo retoma, como fontes únicas dos dados, as mesmas empresas estudadas por Jeunon, considerando a relação entre as empresas pesquisadas e o seu ambiente. Dessa forma, fica caracterizado o método como estudo de caso (YIN, 2005).

Nas ciências sociais, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado e mais completo para a investigação de um fenômeno contemporâneo, pois se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados de papel (GIL, 2009). Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem como premissa importante tratar os acontecimentos no ambiente onde ocorrem, na vida real, quando não se apresentam claramente os limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

Portanto, definir estudo de caso como método de pesquisa foi escolher uma estratégia para que se concretizasse a investigação de um fenômeno atual, com a certeza de que tudo o que se apresentou durante o processo de coleta dos dados foi levado em consideração.

Ao buscar entender a trajetória de internacionalização de três empresas de setores distintos, a partir da formação de *joint ventures*, faz-se necessário entender a trajetória de cada empresa separadamente, tentando buscar semelhanças e diferenças entre os caminhos percorridos pelas empresas. Tendo em vista o exposto, este estudo pode ser considerado, ainda, como um estudo comparativo de caso.

O estudo comparativo foi privilegiado por permitir:

[...] a evidenciação de peculiaridades ou de constâncias entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas... permitindo estudar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações. (BRUYNE *et al.*, 1977:228).

Considerando-se que, durante a pesquisa, foram resgatados dados e informações do período de 1997 a 2009, a fim de explicar as configurações atuais das empresas, este estudo caracteriza-se, segundo Vieira e Zouain (2004 p.21), como seccional com perspectiva longitudinal. As empresas foram consideradas em aspecto dinâmico, na tentativa de responder as seguintes questões: como a internacionalização dessas empresas emergiu, se desenvolveu e amadureceu ao longo do tempo (VAN DE VEN; HUBER, 1990).

Pettigrew (1992) afirma, ainda, que o entendimento dos fenômenos organizacionais

não pode ser feito a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, a-processual, como grande parte das pesquisas e da literatura sobre organizações costumam fazer. Em um processo voltado ao entendimento da realidade presente, a partir de um corte longitudinal, há necessidade de se buscar na história os acontecimentos que geraram o que conhecemos hoje por organização, ou, nos objetivos deste trabalho, internacionalização (KRAUS, 2000).

### **3.2 Unidades de análise e unidades de observação**

As unidades de análise deste estudo são as seguintes empresas: Biobrás, que por alterações em sua estrutura patrimonial teve seu nome alterado, passando a se chamar *Biommm Technology*, Nansen S.A. Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Com base na pesquisa de Jeunon (1997), planejou-se inicialmente adotar como unidade de análise as cinco empresas estudadas em sua dissertação de mestrado datada de 1997.

Este tipo de seleção é denominado por Collis e Hussey (2005; 152), como seleção por julgamento, pois os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências sobre fenômeno em estudo. Nessa seleção, o pesquisador toma a decisão pela unidade de análise antes do começo da pesquisa e não procura outros contatos que possam surgir durante o curso do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005; 152), prescindindo de técnicas estatísticas para definir o seu tamanho (WEIERS, 1986; 107).

A unidade de análise planejada inicialmente foi modificada após contato prévio com as empresas. Nesse contato, verificou-se a impossibilidade de se continuar o estudo em duas das cinco empresas inicialmente escolhidas, conforme o exposto a seguir: a empresa Batik Equipamentos S/A foi vendida em 1999 para uma empresa estrangeira, a Lucent Technologies, e, apesar das várias tentativas, não se conseguiu contato com a sua direção. A Fundação Aldebarã Ltda, segundo

informações dadas por telefone pela própria empresa, teve seu processo de sucessão antecipado pelo falecimento do executivo entrevistado à época da dissertação de Jeunon (1997). A atual direção não autorizou a entrevista.

Juntamente com a delimitação das unidades de análise a serem estudadas, foi feito contato com os executivos que concederam a entrevista em 1997, a fim de ter conhecimento do ainda envolvimento deles com a empresa, para a definição das unidades de observação.

Os executivos entrevistados foram:

- Dr. Guilherme Emrich, Presidente- *Biommm Technology*;
- Dr. Murilo Araujo, Presidente - Nansen S.A. Instrumentos de Precisão;
- Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial - Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Ressalta-se aqui o fato de que, mesmo passados onze anos, as empresas componentes da amostra final mantiveram o mesmo corpo diretivo e, portanto, pôde-se entrevistar, em duas das empresas, os mesmos executivos da época da dissertação de Jeunon (1997). Na empresa Orteng Equipamentos e Sistemas, quem concedeu a entrevista em 1997 foi o Dr. Robson Braga de Andrade. Mas, por impossibilidades, ele recomendou o Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial e sócio fundador da empresa, que vivenciou todo o processo de internacionalização da empresa.

### **3.3 Procedimentos para coleta de dados**

A técnica de levantamento de dados, no contexto da pesquisa social, pode ser entendida como um procedimento adotado para a obtenção de dados. Para Collis e Hussey (2005), é importante ressaltar o conhecimento sobre todos os dados qualitativos coletados durante sua análise.

O procedimento adotado para a coleta de dados que melhor se adaptou a este estudo foi a técnica de entrevista, dada a possibilidade que ela oferece de aprofundamento do assunto tratado, o que foi necessário ao esclarecimento dos objetivos propostos.

Entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (LAKATOS; MARCONI, 1992. p. 107). Para Duarte (2004), esse tipo de técnica é indicado quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios em universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Para este estudo, os dados foram obtidos por meio de entrevista semi estruturada, por ser constituída de indagações que levaram os entrevistados, ou seja, os principais executivos das empresas, a responder sobre os assuntos questionados. Esse instrumento é bastante útil para a obtenção de informações acerca do que as pessoas “[...] sabem, crêem ou esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p. 273).

As entrevistas foram marcadas previamente, por telefone. Para realizá-las, foi utilizado um roteiro previamente elaborado (APÊNDICE A), baseado no referencial teórico proposto e nos objetivos específicos. Constava do roteiro uma relação de pontos de interesse que o entrevistador foi explorando ao longo da entrevista.

A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 02h00minhs. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Todos os participantes se mostraram receptivos ao trabalho, colocando-se à disposição inclusive para informações futuras. Ao final, após a transcrição, as entrevistas foram reavaliadas pelos executivos para validação e autorização da divulgação das informações fornecidas.

Aliada a entrevista, foi utilizada a pesquisa documental que, de acordo com Gil (2002), trata-se de levantamento de material oriundo de fontes diversas, tais como: jornais, boletins e folhetos etc. Ainda segundo Gil (2002), esse material pode ser

documentos de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico, oriundos de órgãos públicos ou instituições privadas, ou documentos de segunda mão, que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Para este estudo, a principal fonte de dados, classificada por Gil (2002) como documento de segunda mão, foi a dissertação de mestrado da Doutora Ester Eliane Jeunon, datada de 1997, que proporcionou melhor visão do assunto a ser estudado. A utilização da dissertação como fonte de dados apresentou uma série de vantagens. Primeiramente constituiu fonte rica e estável de dados (GIL, 2002); além disso, os dados históricos constantes no documento, ao serem apresentados, ajudaram os entrevistados a relembrar e clarear o assunto, tendo em vista as informações a serem coletadas. Esses dados foram ratificados pelos executivos durante a entrevista, não sendo necessário retomar dados de mais de uma década, que poderiam estar esquecidos pelos entrevistados, além de reduzirem em muito o tempo de entrevista.

Foram consultados também os *web sites* das empresas estudadas, os quais forneceram importantes informações históricas e atuais.

### **3.4 Procedimentos para análise dos dados**

Neste estudo, para efetuar a análise do material apurado, foi feita inicialmente a transcrição das entrevistas, logo após o seu encerramento. Depois de transcritas, as entrevistas passaram por uma conferência de fidedignidade, isto é, foram ouvidas as gravações, com o apoio do texto previamente transcrito, para acompanhar e conferir cada uma das frases, as mudanças de entonação, interjeições, interrupções, etc. Esses procedimentos são considerados por Duarte (2004) como importantes para a análise de entrevistas.

Os dados foram analisados em duas etapas: a primeira objetivou retirar das entrevistas e das fontes secundárias aqueles dados que pudessem responder às

questões da pesquisa, tratando cada empresa individualmente. Na segunda etapa, tendo em vista a proposta de um estudo de caso comparativo, fez-se o cruzamento dos dados selecionados de cada empresa, na tentativa de identificar semelhanças e dessemelhanças entre os caminhos percorridos pelas empresas.

Os procedimentos adotados possibilitaram que os casos fossem relatados de forma concisa, buscando reproduzir, na medida do possível, a própria narração feita pelos entrevistados. Todo o material coletado foi editado, extraindo-se dele tudo aquilo que era relevante, ou seja, o que efetivamente respondia às questões principais da pesquisa (DUARTE, 2004). A análise documental possibilitou a recuperação de dados históricos referentes às empresas estudadas, assim como orientou todo o atual estudo sobre elas.

Após demonstrar a forma como os dados foram colhidos, serão feitas a apresentação e a análise dos mesmos.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Objetivando maior clareza, esta seção foi dividida em três partes: na primeira parte apresenta-se um histórico e caracterização das empresas estudadas e como as mesmas são caracterizadas, na segunda parte são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, separados por empresa. E na terceira parte é feita a discussão e comparação dos resultados, a partir dos objetivos específicos.

### **4.1 Histórico e caracterização das Empresas**

#### **4.1.1 Biomm Technology**

A Biomm Technology foi fundada em 2001, a partir da cisão da empresa Biobrás. Sendo a Biomm considerada pelos sócios como uma continuação da Biobrás, faz-se necessário conhecer a história da BIOBRÁS.

A Biobrás foi fundada em 20 de outubro de 1965, em Belo Horizonte, por sete pesquisadores do Instituto de Bioquímica da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. A empresa inicia suas atividades atuando no setor de biotecnologia. Em 1971, inaugura a fábrica em Montes Claros para produção de enzimas hidrolíticas para uso industrial.

Dado o volume de produção da empresa e a insuficiência de demanda interna para absorção de seus produtos, surge a necessidade de buscar novos mercados para além das fronteiras do Brasil. Fica também evidenciada a necessidade de buscar novas tecnologias de produção.

Em 1978, com o apoio do BNDE, entra em operação a BIOFAR, uma joint venture formada pela BIOBRÁS com uma das maiores fabricantes de insulina da época a ELI LILLY CO, empresa americana, detentora de 95% do mercado americano.



Em 1979, a BIOFAR entra em operação, e inicia a produção de cristais de insulina em escala industrial.

Em 1983 a joint venture passa a não ser mais interessante para a Biobrás e também para a ELI LILLY CO; encerram-se então as atividades da BIOFAR, com a compra pela BIOBRÁS da participação da ELI LILLY CO na aliança. A Biobrás então se consolida no mercado internacional como exportadora de insulina.

Na década de 90, a empresa já detém 80% do mercado nacional, e torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de cristais e formulação) e a maior da América Latina. Nesse período, a empresa exportava para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, com diversas alianças nos EUA, Alemanha, Suécia e França, para a comercialização de medicamentos.

Em 2000 a Biobrás consegue o reconhecimento americano da primeira patente para produção de insulina. Em 2001, por meio de uma cisão parcial da Biobrás surge a Biommm Technology, que por motivos contratuais só começa a operar comercialmente em 2008.

A Biommm Technology é uma empresa também do setor de biotecnologia. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Ela é comandada por executivos e empreendedores oriundos da Biobrás.

Sua estrutura funcional é composta de 50 funcionários, todos brasileiros, em sua maioria pesquisadores. Esses profissionais atuam na área de biotecnologia ou então de engenharia, divididos nas áreas de comercialização, de tecnologia e de coordenação de engenharia.

A empresa detém uma avançada tecnologia para a produção de insulina humana recombinante, patenteada no Brasil e em vários países da Europa, América do Norte e Ásia. Essa tecnologia também permite produzir outras proteínas de interesse terapêutico, tais como a Calcitonina, Interferons e Hormônios de crescimento e foi submetida à inspeção por diversas instituições internacionais. A Biommm também possui expertise para o desenvolvimento de processos biotecnológicos para a

indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

#### **4.1.2 NANSEN S/A Instrumentos de Precisão**

Com sede em Contagem, Minas Gerais, a Nansen S.A. foi fundada em 1930, pelo médico Nansen de Araújo, com objetivo inicial de produzir aparelhos para a área médica. Justifica-se então o primeiro nome da empresa Fábrica Nacional de Instrumentos Científicos Nansen.

Em 1937, inicia-se a produção de hidrômetros, que prevaleceu até 1965, quando a empresa passa a produzir também medidores de energia elétrica, inicialmente monofásicos e depois, com o desenvolvimento de tecnologia passam a ser polifásicos.

Em 1973, a empresa constrói uma nova fábrica para produção de esferas para rolamentos de bicicleta.

Em 1985, após a experiência de exportações para a Colômbia, entra em operação a Mecal – Medidores Y Equipos, uma *joint venture* com a Corsam, empresa colombiana.

Na década de 90, a empresa exportava seus produtos para todas as Américas (exceto Canadá), Europa e sudeste asiático.

Hoje, em seu corpo funcional, há aproximadamente 400 funcionários. É reconhecida por sua atuação no mercado nacional de medição de energia.

A empresa tem o seu sistema de Gerenciamento certificado desde 1997, sendo que atualmente, possui certificação da ISO 9001:2008 concedido pelo *Bureau Veritas Certification*.

Constam do portfólio de produtos da empresa: medidores de energia elétrica,

equipamentos e Instrumentos, soluções em medição, gerenciamento e eficiência de energia

Hoje o grupo Nansen é composto pelas seguintes empresas: Nansen S/A Instrumentos de Precisão; Axxiom que fornece soluções em gestão de energia, saneamento e gás; Bycon, especialista no fornecimento de soluções de tecnologia na transmissão de vídeo e áudio sob o protocolo IP; Invent Vision, especializada no processamento de imagens e visão computacional; e Senergy, que desenvolve soluções tecnológicas relacionadas à medição de energia elétrica, água e gás.

Atualmente a empresa não exporta para nenhum mercado, e tem 25% de participação no mercado nacional.

#### **4.1.3 Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.**

A empresa foi fundada em 11 de Novembro de 1977, com o objetivo inicial de fornecer equipamentos e sistemas de automação industrial. Em 1979, entra em operação a *joint venture* formada com a empresa francesa Cegelec, uma empresa que fazia parte do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. Essa parceria objetivava acesso a uma tecnologia mundialmente reconhecida.

Após 16 anos de parceria, a *joint venture* é encerrada. A Orteng compra a parte da empresa francesa e, desde então, vem se consolidando como um dos maiores fornecedores nacionais de sistemas e equipamentos eletromecânicos e elétricos, conforme apresentado no Quadro 1:

Abaixo é apresentada a transformação da estrutura de capital da empresa, ocorrida no período em que o seu capital era dividido por três grupos distintos: IMBRAEL, Cegelec e EP Participações, que a partir de 1995 passou a utilizar 100% do capital da IMBRAEL (Holding que administra o grupo).

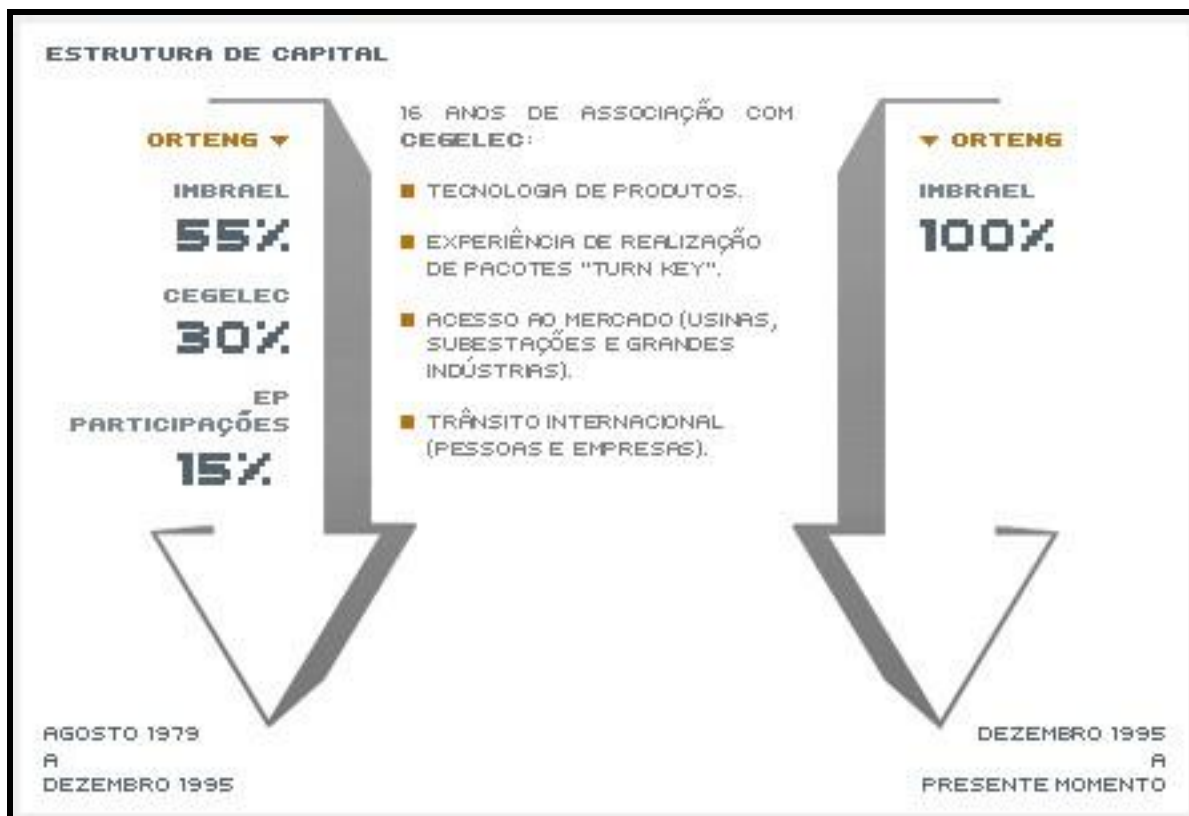


Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital  
Fonte: Site Institucional

A empresa conta, hoje, com cerca de 1500 (um mil e quinhentos) funcionários, dos quais 242 engenheiros e 200 técnicos.

Com sua nova estrutura, atualmente a sede (Unidade 1) está localizada na Cidade de Contagem MG, onde ocupa uma área de 40.000 m<sup>2</sup>. A empresa possui, também em Contagem, a Unidade 2 de Produção e suas filiais encontram-se nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo, e Amazonas.

O FIG. 1 mostra a evolução do faturamento médio nos últimos 18 anos (valores em milhões de R\$):

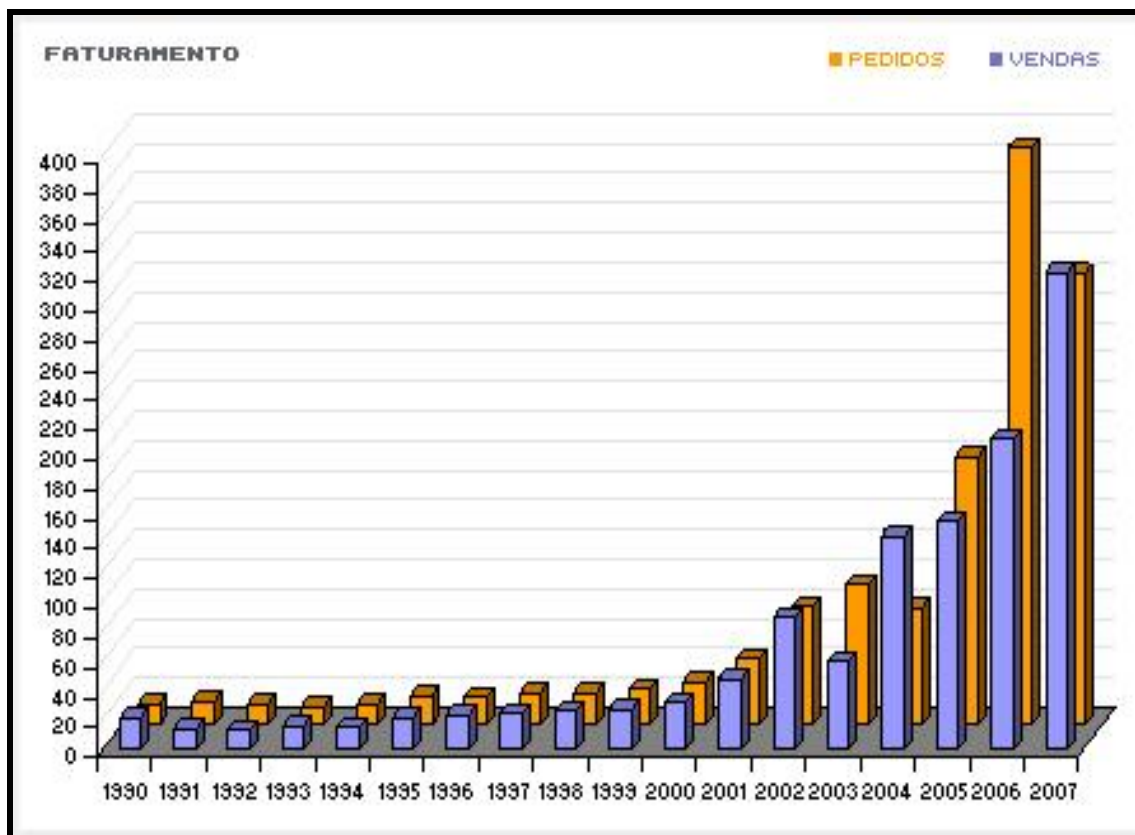


Figura 2 – ORTENG Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos  
 Fonte: Site institucional

Conforme a FIG. acima, percebe-se a evolução do faturamento da empresa, que começa a se expandir de forma evidente, à partir de 1999.

Com o compromisso de ser a melhor empresa do setor, a Orteng tem desenvolvido parcerias tecnológicas no Brasil e no exterior, que permitem antecipar tecnologias de ponta para seus clientes, conquistando, assim, os mais exigentes mercados no Brasil, América do Sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África. Suas soluções são exportadas para países como: Uruguai, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.

As áreas de mercado onde a Orteng possui forte atuação, são: Telecomunicações; Siderurgia; Refino; Prospecção; Produção; Novas tecnologias; Mineração; Infra-estrutura; Energia; Transporte.

## **4.2 Apresentação dos resultados**

### **4.2.1 Biomm Technology**

#### **4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture**

Tendo como motivação inicial para a busca de um parceiro internacional a necessidade de exportar a produção excedente, buscar um canal de comercialização para o mercado externo e tecnologia (JEUNON, 1997), surge a joint venture entre Biobrás e ELI LILLY CO, uma empresa americana fabricante de insulina, que deu origem à Biofar. A aliança que durou do ano de 1978 a 1983 foi um marco significativo no desenvolvimento da Biobrás.

Segundo Jeunon (1997), foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria e também outros resultados importantes para a empresa como: desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional, maior envolvimento com a comercialização de seus produtos, interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.

#### **4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.**

Passados cinco anos, conforme Jeunon (1997), a Biobrás havia perdido a motivação para continuar com a *joint venture*, já que tinha alcançado seus objetivos iniciais e entendia conhecer suficientemente o mercado internacional. Em 1983, a empresa opta por comprar a participação da *ELI LILLY CO.* na Biofar, e esta foi integrada verticalmente às suas operações. Os produtos da Biofar, que até então eram comercializados com a marca *ELI LILLY CO.*, a partir daí passaram a levar o nome Biobrás.

Nas décadas de 80 e 90, já com 80% do mercado nacional, a BIOBRÁS se dedica ao crescimento, à conquista de novos mercados e à diversificação de sua linha de produtos. Torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de

cristais e formulação) e a maior da América Latina e lança linha de meios de cultura e kits diagnósticos. Nesse período, passa a exportar para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, e cria diversas alianças estratégicas com empresas dos EUA, Alemanha, Suécia e França, visando à comercialização de medicamentos nas áreas de cardiologia e endocrinologia.

As mudanças surgiram no ano de 2000. Conforme o diretor da empresa, dois eventos foram fundamentais para a alteração da trajetória da empresa. Desde 1988, a partir de técnicas de engenharia genética desenvolvidas em parceria com a UNB (Universidade de Brasília), a Biobrás desenvolveu clones bacterianos (obtenção por processo de reprodução assexuada) capazes de produzir eficientemente a proinsulina humana, uma forma inovadora de produção de insulina por DNA recombinante. No final de 1990, concluiu-se o desenvolvimento dessa nova tecnologia. O processo foi, em seguida, escalonado para uso industrial e submetido ao pedido de patente junto ao USPTO- *United States Patent and Trademark Office*.

Com o foco no mercado mundial, a BIOBRÁS fez então o caminho inverso das empresas brasileiras no pedido de reconhecimento dessa patente. Entrou inicialmente com o pedido de reconhecimento da patente nos Estados Unidos, uma vez que, apesar de ser um processo mais caro, segundo o seu presidente, é um reconhecimento que dificilmente é questionado posteriormente por outras empresas. O reconhecimento americano da primeira patente se consolidou em 2000 e só em 2003 a BIOBRÁS obteve o reconhecimento de patente no Brasil.

A importância do reconhecimento dessa patente está no fato de só existirem quatro patentes reconhecidas no mundo para produção de insulina. As empresas detentoras dessas patentes são: *Eli Lilly CO* dos Estados Unidos, *Novo Nordisk* da Dinamarca, *Aventis* da Alemanha e a Biobrás no Brasil.

O reconhecimento americano da patente para a Biobrás foi o primeiro evento que trouxe para a empresa a possibilidade de ser competitiva mundialmente e conseqüentemente a necessidade de crescer mais em relação à participação no mercado externo. Esse crescimento demandaria investimentos da ordem de duzentos milhões de dólares, segundo seu presidente da empresa. A empresa, no

entanto, não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado era inviável, devido às altas taxas de juros operadas no Brasil.

O segundo evento bastante positivo para a empresa foi uma alteração na política de saúde do Brasil em 2000. Nesse período, houve uma inversão do mercado nacional de insulina e o governo passou a deter 80% desse mercado. As empresas fornecedoras de insulina passaram a brigar pelos 20% privados restantes. Investir em capacidade produtiva para um mercado privado tão pequeno era inviável. O fornecimento para os governos federal e estaduais era feito por meio de licitações; ganhava quem tivesse o menor preço. Portanto, investir para ampliar a produção a partir desses dois eventos era caro e tornou-se inviável.

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da Biobras que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida no seu principal produto.

Em 2001, decide-se pela cisão parcial da Biobrás, e por meio de um *Spin off*<sup>13</sup>, surge a *Biommm Technology*, empresa também do setor de biotecnologia, que assume todos os ativos da Biobrás, menos a fábrica.

Em 2002, a BIOBRÁS vende sua fábrica em Montes Claros, que constituía o seu principal ativo permanente. Por isso, é obrigada também a vender junto o nome Biobrás para a *Novo Nordisk*, uma empresa dinamarquesa, concorrente, que pretendia ampliar sua participação no mercado brasileiro.

Para a *Biommm Technology* são transferidos a propriedade intelectual, o *know-how*, os pesquisadores que desenvolveram a tecnologia, todos os laboratórios de pesquisa em Montes Claros e Miami, nos Estados Unidos, todas as patentes internacionais, toda a conexão internacional nos 16 mercados onde a Biobrás operava.

A empresa ficou sob o controle dos mesmos empreendedores que tiveram em 1975

---

<sup>13</sup> Empresa criada para explorar uma propriedade intelectual.



a visão do domínio da biotecnologia e que tornaram a Biobrás a quarta maior produtora de insulinas do mundo. Esse grupo induziu ao desenvolvimento da biotecnologia aplicado à saúde no Brasil, por exemplo, na formação da Fundação Biominas, da ABRABI - Associação Brasileira das Empresas de Biotecnologia, do APL (Arranjo Produtivo Local) de Biotecnologia de Belo Horizonte e Região Metropolitana.

A operação com a multinacional dinamarquesa *Novo Nordisk* foi sujeita a aprovação do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que exigiu um acordo de reversibilidade da operação, caso ela não fosse aprovada.

Para a direção da *BIOMM*, a aprovação demoraria aproximadamente oito meses, mas por questões internas do próprio CADE, a aprovação só saiu cinco anos depois, em 2007. Até a aprovação do CADE, a *Biommm* continuou operando normalmente, desenvolvendo produtos e processos, apenas internamente, já que não podia comercializar tecnologia antes da aprovação da venda. No início de 2008, a *BIOMM* começou a operar comercialmente, vendendo sua tecnologia para o mercado mundial.

Hoje, a empresa desenvolve processos para a produção de insulina e outros produtos biotecnológicos, bem como para aplicações industriais, tais como enzimas utilizadas na produção de bio-combustíveis. A tecnologia da *BIOMM* está disponível para licenciamento a empresas interessadas em produzir insulina.

#### **4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização**

Hoje a *Biommm* têm mais de uma dúzia de patentes internacionais concedidas em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, Rússia, Canadá, Brasil e outros.

A empresa participa de uma rede de inovação tecnológica com centros de excelência em diversos países e conta com uma equipe com larga experiência internacional e alto grau de especialização. “A *Biommm* hoje é a Biobrás de antes sem

produto. É a Biobrás, mas que o produto dela é tecnologia.” (Dr. Guilherme Emerich).

A empresa tem como estratégia encontrar, em algum lugar do mundo, um país, onde um grupo local manifeste intenção de produzir insulina. Após contato com esse grupo é realizada a venda da utilização da tecnologia da *Biommm*. Para isso, é firmado um contrato de fornecimento de tecnologia que pressupõe também o desenvolvimento e a implementação de um projeto de engenharia para a construção da fábrica, todo o suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção. O grupo local financia a fábrica e quando ela está em plena capacidade de produção, o mercado local é abastecido e o excedente é comprado pela *BIOMM* e exportado para outros mercados.

A *Biommm* garante do ponto de vista tecnológico e comercial o futuro da empresa, e pelo uso da tecnologia a empresa vai pagar *royalties* eternamente à *Biommm*. É um casamento. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado brasileiro é atendido pela *Biommm*, por meio de um contrato com a União Química, que tem a sua estrutura de produção no Brasil, e utiliza a tecnologia fornecida pela *Biommm*. A União Química abastece o mercado brasileiro e o excedente de produção é repassado à *Biommm*, que compra e exporta para outros países.

A Flórida tornou-se um lugar historicamente de aposentados, já que muitos americanos migraram para Miami para poder viver o resto da vida em um clima quente, há nessa região uma grande concentração de potenciais diabéticos. Por essa razão, a *Biommm* tem em Miami um laboratório onde, em cooperação com um importante laboratório de pesquisa em diabetes, mantém uma equipe de pesquisadores composta por brasileiros e estrangeiros no intuito de desenvolver novas tecnologias e produtos para diabéticos.

Quanto ao futuro, a empresa, na pessoa de seu presidente, sabe que o alto investimento necessário para a abertura de uma fábrica de insulina demanda tempo e restringe o seu número de clientes no mundo a, no máximo, cinco contratos de transferência de tecnologia. Hoje a *Biommm* já possui duas empresas contratadas e

espera, até o final de 2009, ter mais duas, finalizando assim, sua possibilidade de contratos, muito provavelmente, em 2010.

Para garantir sua ampliação futura, a *Biommm* tem hoje uma plataforma tecnológica, constituída de uma família de patentes. Além da tecnologia de produção de insulina, produto de biotecnologia moderna de maior consumo no mundo, a empresa pode oferecer outros produtos, como o Hormônio de Crescimento. Um cliente que, atraído por um mercado que cresce a 20% ao ano, investiu para fabricar insulina licenciado pela *BIOMM*, torna-se cliente automático de sua família de patentes, criando assim um vínculo de parceria eterno.

O que nós temos é uma família de patentes, nós temos uma plataforma tecnológica. Nessa plataforma pode-se produzir insulina e uma série de outras coisas. A insulina é um dos produtos de biotecnologia moderna que tem o maior consumo. Um cliente que vai investir aí duzentos milhões em uma fábrica de insulina, depois vira meu cliente automático para licenciar, por exemplo, hormônio de crescimento. O hormônio de crescimento não tem consumo para justificar o investimento, mas a partir do investimento para a insulina, o mesmo cliente vira cliente de uma série de produtos que vão agregando valor na unidade dele. (Dr. Guilherme Emerich)

Então nós vamos ficar eternamente parceiros, e esse é o nosso posicionamento. Desenvolver e licenciar tecnologia. Somos uma fábrica de conhecimento. E esse modelo que estamos inovando no Brasil, mas que no primeiro mundo é o modelo. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado futuro está claro para o presidente da *BIOMM* de um lado estão os inovadores e proprietários de patentes e do outro, os que pagam para utilizar essas patentes e produzem em escala.

Resolvemos adotar como modelo ser uma Nike das proteínas recombinantes. A competitividade em nível do negócio é mais importante. Ou seja, concentrar desenvolvimento tecnológico de um lado, comercialização internacional do outro e licenciar terceiros que quisessem fazer produção. Esses terceiros são países que gostam de produzir, que não têm a opção de se concentrar na área nobre do processo, que é o desenvolvimento tecnológico e a comercialização internacional (Dr. Guilherme Emerich)

#### 4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.

Segundo o presidente da *Biommm*, o reconhecimento da patente americana foi o principal motivo para a escolha da estratégia atual. Outros fatores contribuíram para o redirecionamento da estratégia da empresa, como os baixos custos de produção chineses, a inversão do mercado nacional de insulina, a posição de seus concorrentes, o crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.

Em um primeiro momento, o reconhecimento americano da patente deu à empresa a possibilidade de crescer junto a seus mercados externos e de buscar novos mercados. Esse crescimento demandaria um alto investimento que propiciasse a redução de custos e a produção em escala. A empresa não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado brasileiro era inviável. Além disso, o setor industrial como um todo sofria com a competitividade dos produtos chineses no que diz respeito ao custo de produção desse país. Por isso a *Biommm* se viu pressionada pela impossibilidade de igualar os seus custos de produção aos dos chineses.

Não podíamos ficar amarrados em exportação de produto. Porque nós não vamos conseguir competir com os custos chineses, essa é minha convicção. Você vai competir por algum tempo mais depois se tornará impossível. (Dr. Guilherme Emerich)

Outro fator que contribuiu para a escolha de uma nova estratégia de internacionalização foi uma alteração na política de saúde no Brasil ocorrida em 2000, quando o então Ministro da Saúde, Dr. José Serra, inverteu o mercado de insulina no país. Historicamente, o mercado de insulina era dividido em 80% privado e 20% público. Esses 20% eram abastecidos por meio de licitações feitas pelos governos federal e estaduais, e ganhava o mercado quem tivesse o menor preço. As empresas então investiam com foco principal nos 80% de mercado privado, onde prevalecia competitividade e inovação. Com a inversão, 80% do mercado passou a ser público e somente 20% restou para a livre concorrência. Investir para ampliar a produção era caro e tornou-se inviável após a perda de mercado.

A patente colocou a empresa em uma situação diferenciada no setor em que atuava,

pois ela deixava de ser um fabricante de medicamentos que utilizava a tecnologia de outra empresa, via pagamento de *royalties*, passando a poder fabricar com a sua própria tecnologia e podendo também repassar essa tecnologia, por meio de recebimento de *royalties*, para outras empresas.

Percebeu-se o fato de que os principais concorrentes da Biobrás naquele momento eram vendedores de produtos, não de tecnologia, que poderiam passar da condição de concorrentes à de clientes na compra de sua tecnologia.

O desenvolvimento dos países emergentes possibilitou um número maior de diagnósticos de diabetes. Esse diagnóstico torna o uso de insulina vital ao paciente, o que amplia o consumo desse produto e, do ponto de vista social, torna a produção local atrativa e viável para os vários países que a importam.

[...] tem um mercado significativo para isso e oportunidade porque o mercado de diabete tem crescido a mais ou menos vinte por cento ao ano. É uma das poucas coisas que crescem a essa velocidade. Com esse crescimento, países tipo Rússia, Índia, China, México, Argentina, que gostam de produzir vão querer ter produção própria. (Dr. Guilherme Emerich)

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da *Biommm*, que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida, em seu principal produto.

#### **4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários**

Um dos impactos provocados pela estratégia atual da empresa pode ser detectado na estrutura funcional e hierárquica da empresa. Hoje a *Biommm* é comandada por executivos e empreendedores que atuam há vários anos no mercado internacional de biotecnologia.

A sua estrutura funcional é formada por 50 funcionários, todos brasileiros. O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com

experiência internacional e alto grau de especialização, que se complementam em uma equipe multidisciplinar, com ênfase em fermentação e purificação de proteínas e formulação de medicamentos injetáveis.

A BIOMM opera ainda com contratação de terceiros, através de parcerias locais para o desenvolvimento das fábricas.

A Biommm é uma empresa que não vai ter muito mais gente do que tem hoje, por operar muito em parceria com terceiros. E uma empresa com pessoal de altíssimo nível de qualificação. Pouquíssimas pessoas aqui fazem uma coisa só. (Dr. Guilherme Emerich)

A empresa conta com profissionais capazes de transferir tecnologia e dar assistência na sua implantação em escala industrial, participando desde o projeto de engenharia, suprimentos, *start-up*, bem como do treinamento no processo industrial.

Nós não temos uma estrutura piramidal como as organizações normais, a nossa estrutura é horizontal. O mesmo pesquisador que está no laboratório desenvolvendo tecnologia, é solicitado para poder vender essa tecnologia no país X, Y, Z e ele têm que convencer o país de que nós sabemos fazer o que estamos vendendo. O que nós vendemos no fim é um pacote. (Dr. Guilherme Emerich)

Com mais de 30 anos de experiência em biotecnologia, herdados da Biobrás, a Biommm também está apta a desenvolver processos biotecnológicos para a indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

O ciclo de química fina está se esgotando. O novo ciclo iniciado na década de oitenta, tem cem produtos derivados dessa tecnologia nova, chamada biotecnologia. E 100% dos produtos vieram de pequenas empresas inovadoras ligadas a centros universitários alimentados por capital de risco. Esses produtos são patenteados, e licenciados para grandes empresas. Ou seja, as empresas farmacêuticas não inventam o que elas vendem, mas elas têm uma capacidade que uma empresa de tecnologia não tem que é de fabricar e comercializar em escala global. Então o mercado mundial é claro nesse negócio. Tem gente que inova e tem gente que licencia a inovação e fabrica em larga escala. E mais que fabricar, fabrica e comercializa em larga escala. (Dr. Guilherme Emerich)

Por isso, em seu portfólio, a empresa opera ainda com gestão de fundos de investimentos, por meio dos quais é feita a captação e alocação de recursos em projetos tecnológicos dos mais variados segmentos.

Hoje o mercado para nós por definição é mercado global. Nós não investimos em nada que o mercado seja só Brasil. É também Brasil. Mas nós só queremos investir em empresas cujo horizonte é o mundo. Acho que temos que encaminhar o Brasil para desenvolvermos e vendermos conhecimento. Nós temos capacidade de competir e já temos ação crítica para fazer isso. E isso é o que a *Biommm* faz. (Dr. Guilherme Emerich)

A *Biommm* escolheu o lado dos inovadores e proprietários de patentes. Hoje ela se entende como uma fábrica de conhecimento e entende esse modelo como o que irá vingar no futuro.

#### **4.2.2 Nansen S/A Instrumentos de Precisão**

##### **4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture**

Os objetivos buscados na formação da *joint venture* foram alcançados. A aliança formada pela Nansen com a empresa colombiana Corsan em 1985, teve como principal objetivo manter o mercado colombiano de medidores de energia e medidores de água. Essa fatia de mercado, obtida a partir de 1960 por meio de exportação seria perdida, uma vez que a crise do petróleo, da década de 80, impulsionou uma mudança na política econômica colombiana, que fechara o mercado às importações (JEUNON, 1997). “A avaliação prendeu-se exclusivamente à manutenção do mercado na Colômbia, uma vez que iríamos perdê-lo para algumas empresas que haviam decidido se estabelecer naquele país”. (Dr. Murilo)

Com a abertura da Mecol, empresa constituída na Colômbia, fruto da aliança entre as empresas, a Nansen passou a produzir seus medidores de energia dentro da Colômbia, e o mercado não só foi mantido como aumentado para medidores de energia elétrica, dentre outros. Portanto o objetivo foi atingido.

Como principais resultados, o atual presidente ratifica os já mencionados por Jeunon em 1997, que são: o acesso a novos mercados, tornando-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul, e a novas tecnologias de produção; a possibilidade de dividir o risco financeiro do empreendimento com o sócio colombiano e ter a sua imagem reconhecida não só na Colômbia, mas fortalecer essa imagem no Brasil.

Conforme o presidente da empresa, a parceria teria permanecido até os dias atuais caso não houvessem acontecido três eventos que acabaram culminando no encerramento da *joint venture*. O primeiro evento foi a reabertura às importações, acontecida em 1998, como consequência de nova alteração na política econômica do país. Esse evento propiciava a entrada de empresas de outras nacionalidades no país, o que culminou em um aumento da concorrência na Colômbia para a Nansen. Para a empresa, o custo de produzir na Colômbia era vantajoso até o momento em que empresas chinesas, com baixos custos de produção, começaram a vender medidores de energia e de água dentro da Colômbia. Nesse momento, passou a ser financeiramente mais viável encerrar a *joint venture* e voltar a exportar para a Colômbia, a partir da fabricação no Brasil.

O segundo evento foi a opção da Nansen de concentrar seus negócios no Brasil em fabricação de medidores de energia elétrica. Essa decisão culminou na venda do negócio de medidores de água. A empresa produzia até aquele momento, medidores de energia e de água no Brasil, e a *joint venture* na Colômbia, que produzia medidores elétricos, ajudava a vender os medidores de água enviados do Brasil. Com a concentração dos negócios em um só produto, o mercado total da empresa se reduziu à metade, e não se justificava mais ter uma fábrica só de medidores elétricos na Colômbia, uma vez que a produção no Brasil suportaria abastecer todo o mercado externo.

O terceiro evento, e segundo o presidente da empresa, “a gota d água” para o encerramento da aliança, foi o seqüestro seguido de assassinato do proprietário da Corsan, então sócio da Nansen na Mecal, pelas FARC (Forças Armadas Colômbiana). “A partir do seqüestro decidi não voltar mais na Colômbia e durante algum tempo não deixei que nenhum executivo da Nansen fosse para lá”. (Dr. Murilo).

Esse evento fez com que os sócios brasileiros se sentissem intimidados e gerou insegurança em relação ao país. Para não correrem o risco de também serem seqüestrados, os sócios transformaram inicialmente a fábrica da Colômbia em uma assistência técnica que era administrada a partir do Brasil, tornando-se a gestão inviável posteriormente devido à distância. Então a opção final foi por seu encerramento.



#### 4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.

Em 1997, a Nansen, além da *joint venture* com a Corsan na Colômbia, também exportava para 20 países do continente americano.

Em 1998, segundo o presidente da empresa, a fábrica de hidrômetros em Montes Claros foi vendida para a ABB, uma empresa alemã. Em que pese ter sido a fabricação de hidrômetros o produto inicial da Nansen, a empresa agora pretendia ter foco em sua produção de medidores de energia elétrica.

Em 2001 o então presidente da empresa, Dr. Murilo Araujo, se afasta da área executiva, e a empresa, que é familiar, passa a ter um rodízio no conselho de administração por opção dos sócios. Os principais sócios se alternaram na presidência da empresa de 2001 a 2004. Após o rodízio, a empresa implementou um processo de governança, que se caracterizava por o antigo presidente retomar a direção da empresa como presidente do conselho.

Durante esse período de rodízio, as exportações não se expandiram para novos mercados. Em 2004, a Nansen tenta entrar no mercado norte-americano que era dominado basicamente por três grandes empresas fabricantes de medidores de energia, a General Eletric, Westinghouse e Schlumberger.

A estratégia da Nansen era conseguir 1% de participação nesse mercado. Para as três empresas, 1% representava muito pouco diante do tamanho do mercado americano, porém, para a Nansen esse 1% correspondia a quase dobrar a fabricação no Brasil. Inicialmente, a tentativa foi de entrar no mercado por meio de exportação, mas a investida não foi bem sucedida. Mais tarde, houve outra tentativa a partir da identificação de parceiros, investindo em uma oficina dentro dos Estados Unidos.

Estima-se que o investimento total para abertura dessa oficina tenha sido de 500 mil dólares. Mas foram vendidos apenas duzentos medidores no mercado americano, o que acarretou em prejuízo para a Nansen. Esse fracasso demonstrou a força das três empresas dominantes e que elas não estavam dispostas a abrir mão de

qualquer parcela que fosse desse mercado, impedindo a entrada, por meio do domínio dos compradores, das empresas para as quais forneciam, segundo o presidente da empresa. A Nansen desiste então do mercado americano e continua trabalhando no mercado da América Central e da América do Sul.

O aumento da participação chinesa nos mercados da América do sul e da América Central, a partir de 2000, e o aumento do preço do dólar, no Brasil, em 2003, foram os fatores preponderantes na perda de competitividade em custos da empresa. A Nansen, a partir desse cenário, toma deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservá-lo dos chineses. Com essa decisão as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008 a empresa não realizou nenhuma exportação.

Em 2008 a Nansen não exportou. Zerou a sua exportação o que é uma pena porque nós tivemos muito investimento, trabalhamos no mercado externo. Gastamos dinheiro. É um mercado que não dá uma rentabilidade grande, mas ele dá uma possibilidade de você diminuir custo interno e uma presença internacional que institucionalmente é boa para a empresa. (Dr. Murilo)

#### **4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização**

Atualmente a Nansen não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno. “Nós vivemos um processo de desinternacionalização que de 2003 a 2008 foi progressivo.” (Dr. Murilo)

#### **4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual**

Em 2000 as empresas chinesas começaram a produzir e exportar medidores de energia elétrica. Segundo o presidente da Nansen, a única forma de reagir aos chineses seria criar uma grande indústria de medidores de energia elétrica, por meio de aquisições de outras empresas, para ter uma produção tão grande que o custo fosse diluído, tornando o preço final competitivo. Mas a empresa não teria, a curto prazo, capacidade financeira para esse investimento.

[..] O mercado brasileiro todo consome aproximadamente cinco milhões de medidores por ano, atendidos por quatro fábricas, que dividem esse mercado. A maior fábrica na China deve fabricar cerca de quarenta milhões de medidores por ano, ou seja, oito vezes o consumo brasileiro. Além disso, até a década de 90 eles tinham qualidade ruim, mas com abertura do mercado chinês os produtos foram melhorando a qualidade. Então hoje eles fabricam escala e qualidade. É imbatível. (Dr. Murilo)

A proximidade das Américas via oceano Pacífico, os baixos custos, os preços baixos e a agressividade na abordagem dos clientes fizeram aumentar a participação das concorrentes chinesas nos mercados da América do Sul e da América Central. Vários dos mercados da Nansen foram perdidos para a China. Mas para alguns mercados a empresa ainda mantinha a exportação. Em 2003 o preço do dólar no Brasil começou a subir. Esse fator foi preponderante na perda de competitividade, em custos, da empresa. E, aos poucos, os chineses foram dominando os mercados remanescentes da Nansen.

De 2002 para cá o dólar e a presença dos chineses foram os dois grandes motivos da diminuição das exportações. Nós decidimos não enfrentar os concorrentes chineses porque a estratégia de enfrentamento era muito complexa e exigia muito recurso. (Dr. Murilo)

A partir desse momento, a empresa tomou deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservar-se dos chineses, passando a importar, da China, componentes para os medidores de energia, a fim de reduzir seus custos de produção.

Por uma questão de sobrevivência passamos a dar um foco maior no mercado e procuramos de uma maneira mais agressiva abaixar o nosso custo. Então nós fomos buscar os chineses como parceiros de fornecimento de peças. Para ser competitivo no mercado interno primeiro e não deixando que eles entrassem. (Dr. Murilo)

E assim, ancorada na qualidade da prestação de serviços proporcionada pela proximidade com seus clientes, a empresa consegue manter sua fatia de mercado no Brasil.”Então nós optamos por outro modelo. O nosso modelo ia ser atender o mercado interno. Essa que foi a nossa estratégia.” (Dr. Murilo)

Em razão dessa decisão, as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008, a empresa não realizou nenhuma exportação.

#### **4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

As sucessivas perdas de mercados acontecidas a partir de 2000, principalmente pela concorrência chinesa e a comoditização dos medidores de energia elétrica, trouxeram para a Nansen a necessidade de proteger o mercado interno desses concorrentes e inovar o seu produto.

A proteção do mercado interno se deu pela redução do custo de produção, ao direcionar seu negócio para um único produto e importar alguns componentes da China. Os produtos da empresa tornaram-se competitivos frente aos chineses, uma vez que os clientes desse tipo de produto não procuram só o menor custo, mas, por demandar assistência técnica. Eles preferem uma assistência técnica que possa ser acessada de forma rápida e confiável. Este tipo de segurança que só pode ser dado por uma empresa nacional e supera a diferença no preço final do produto.

A participação atual da Nansen no mercado brasileiro de medidores de energia elétrica é de 25%, e a empresa sabe que, para aumentar essa fatia, seria necessário chegar a um nível de competitividade que se apresenta financeiramente inviável. Por isso, pensando na inovação de seu produto, em 2001, a empresa partiu na frente na busca de um novo produto e, por meio de uma parceria com uma empresa americana, complementou o desenvolvido de um produto de medição de energia elétrica que, além de medir, supervisiona o consumidor. É um aparelho de troca de informação entre a empresa de energia elétrica e o consumidor.

Essa tecnologia, amplamente utilizada nos Estados Unidos, ainda não está em uso no Brasil. A Nansen acredita que esse mercado se abrirá. “Quando essa tecnologia for implantada no Brasil vai ter um crescimento explosivo de mercado. Então as empresas de fora já estão de olho no Brasil, esperando que esse mercado exploda.” (Dr. Murilo)

A crise de energia elétrica brasileira dos últimos anos apontava para o “desabrochar” desse mercado. Porém, nesse período houve uma retração do mercado brasileiro,

que reduziu o consumo de energia elétrica para abrandar a crise de energia elétrica.

A Nansen passou a ter como expectativa, para a explosão do mercado de seu novo medidor de energia, o ano de 2010, quando, devido ao crescimento do país, registrado desde 2007 até meados de 2008, deveria ocorrer uma nova crise de energia elétrica. Mas a crise financeira mundial acabou por sufocar essa expectativa.

O desenvolvimento desse novo medidor tem como objetivo atender o mercado interno e promover novamente a internacionalização da empresa por meio de uma *joint venture* com uma grande empresa fabricante de medidores de energia elétrica, que já está sendo selecionada.

Hoje se me perguntarem o que se deve priorizar em uma empresa para vencer as dificuldades, eu digo que é flexibilidade e rapidez. Primeiro ser flexível para mudar, mudar seja no que for. Você não vai mudar os valores da empresa, mas é possível fazer mudanças radicais, como as que nós fizemos.

Estamos ampliando nosso mercado, sempre baseado em um produto que seja tecnologicamente bom. Quer dizer, o que fica de ponto comum na NANSEN é a tecnologia. Mas, para o futuro, pretendemos flexibilizar em outros mercados, em outros produtos, em outros negócios. (Dr. Murilo)

A partir do pensamento de seu presidente, a Nansen, hoje, entende que investir em inovação é investir em tecnologia. Por isso, a empresa investe atualmente em diferentes negócios no setor de tecnologia.

#### **4.2.3 ORTENG Equipamentos e Sistemas LTDA**

##### **4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture.**

Desde sua fundação, a Orteng pretendia, como ideal de seus fundadores, o desenvolvimento de tecnologia de ponta de forma que pudesse ter um produto com grande valor tecnológico agregado e que desse segurança aos seus clientes no Brasil (JEUNON, 1997).

Com base nesse ideal, firma-se em 1979 uma parceria, do tipo *joint venture* com a Cegelec, uma empresa do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. A empresa francesa passa a ter 30% de participação na Orteng.

A parceria tinha como principais objetivos: acesso a tecnologia mundialmente reconhecida que garantisse segurança aos clientes da empresa; uma posição de vanguarda em relação aos concorrentes no que diz respeito a produtos e serviços, e garantia de suporte administrativo/tecnológico de tal forma que a empresa pudesse participar de negócios maiores, como a construção de usinas hidrelétricas de grande porte, subestações e de empreendimentos nos setores de siderurgia e mineração (JEUNON, 1997).

A partir da *joint venture*, a Orteng passou a ter um nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta. A empresa passou a fabricar e fornecer, por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos. É importante ressaltar, que a *joint venture* foi a estratégia escolhida para iniciar o processo de internacionalização da empresa.

Na década de 90, após a abertura de mercado e a queda das barreiras de importação para as indústrias estrangeiras, a Orteng, pressionada pela necessidade de se tornar competitiva frente ao acirramento da competição internacional, partiu em busca de novos mercados, principalmente, na América do Sul, como: Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru e Bolívia, mas também em países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão. (JEUNON, 1997)

A saída para o mercado internacional trouxe para a empresa a necessidade de baixar os preços e melhorar a qualidade dos produtos, a fim de alcançar a qualificação/certificação ISO 9000. Esse ajuste à demanda estrangeira trouxe várias vantagens internas para a Orteng, como: aumento de vendas no mercado nacional e capacitação de funcionários na área de comércio internacional, possibilitando não só aos funcionários do nível gerencial, como aos dos níveis técnico e médio conhecer também regras de exportação e de relacionamento com organismos internacionais.

A *joint venture* durou de 1979 a 1995. Durante esse tempo, todos os objetivos iniciais foram atingidos. “A separação foi muito cordial. Sem nenhum problema. Por nós, ficaríamos associados com eles até hoje, não teria problema nenhum.” (Dr. Ricardo Vinhas)

Durante o período de existência da *joint venture*, a Orteng participou, como fornecedora, de vários empreendimentos da Cegelec entre os quais: o Metrô do Rio de Janeiro, o Metrô de Belo Horizonte, várias hidrelétricas etc.

No momento em que se deu o encerramento da parceria, foi feita uma negociação, por meio da qual a empresa francesa transferiu a tecnologia que faltava à Orteng nas áreas de automação de metais e sistêmica de siderurgia e metalurgia, onde os franceses são pioneiros. E, em contrapartida, a Orteng cedeu o seu mercado na área de automação, ficando cinco anos sem poder atuar nesse setor.

A aproximação da Orteng com o grupo francês, segundo o diretor, foi muito boa para os executivos e para o corpo técnico.

Éramos quatro sócios e tínhamos vinte e poucos anos. Nós passamos a conviver com o maior grupo na área de eletricidade da França. E durante esses quinze anos a gente conviveu com pessoas que tinham uma bagagem muito grande de gestão. Íamos duas ou três vezes à França, foi um aprendizado muito intenso para os executivos da empresa. Eles também aprenderam muito com a gente, porque eles achavam absolutamente impossível administrar em um ambiente inflacionário. (Dr. Ricardo Vinhas)

Como principal resultado dessa negociação, o diretor cita a mudança de posicionamento em relação ao mercado.

O empreendedor era a Cegelec, ela vendia o serviço e comprava os equipamentos da Orteng. Ser empreendedor é que era o filão. Então nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Continuamos com o chão de fábrica e passamos a ser empreendedores. Houve transferência de tecnologia, mas principalmente de técnicas de gestão, Nós adquirimos cultura para ser um empreendedor de soluções. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### 4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture

No início da década de 90, segundo o Diretor da empresa, Dr. Ricardo Vinhas, a Alcatel, grupo ao qual pertence à Cegelec, entrou em um profundo processo de reestruturação, quando se decidiu que a participação da Cegelec em outras empresas, a partir daquele momento, deveria ser majoritária. Para isso seria comprada a participação de seus sócios, e, caso essa compra não fosse possível, a participação da Cegelec seria vendida para os sócios nacionais e estrangeiros.

Em 1995, a Cegelec propõe a compra da participação da Orteng na *joint venture*. A negociação foi feita na França e durou um mês. Segundo o diretor da empresa, para surpresa de muita gente, em vez de vender, a Orteng comprou a parte da Cegelec.

Em 1995, a empresa encerra a parceria com a empresa francesa e é criada a *holding* Imbrael Participações e Empreendimentos Ltda., com 100% de capital nacional e administradora das empresas do grupo: Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.; SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC Service.

Durante alguns anos, o percentual de exportação da empresa girou em torno de 15% de seu faturamento. Com o aumento do dólar ocorrido em 2006, a empresa reduziu sua exportação, segundo seu diretor, a próximo de zero. Hoje a empresa exporta esporadicamente, como ações isoladas.

Um exemplo. Cingapura é um grande fornecedor de plataformas petrolíferas no Brasil. Como é um trabalho muito técnico e a Petrobrás muito exigente, o pessoal de Cingapura tem dificuldade de fazer exatamente o que a Petrobrás quer. Então a Petrobrás indica a Orteng, que exporta o equipamento para ser acoplado na plataforma e voltar para o Brasil. (Dr. Ricardo Vinhas)

Segundo o diretor, durante os dezesseis anos de parceria, a Orteng absorveu todo o modelo de negócio da empresa francesa, passando a também poder empreender grandes projetos.

O atual mercado internacional de atuação da empresa foi ampliado por meio de uma nova visão de negociação nas áreas de tecnologia de produção, comercial, de



venda de produtos e serviços, e hoje a empresa trabalha empreendendo grandes projetos como usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.

A Orteng mantém alianças comerciais que garantem o fornecimento de alguns produtos que compõem os seus serviços e que deliberadamente a empresa julga inviável fabricar.

A sua atual participação no mercado interno varia entre 12% e 15%. Com participações entre os concorrentes, conforme o porte de cada um, a Orteng não é a de menor participação.

Os principais concorrentes da Orteng são: WEG, empresa nacional líder de mercado e faturamento no setor, e multinacionais com subsidiárias no Brasil como Siemens, GE, ABB, Shinaider. Essas empresas são multinacionais que concorrem com a Orteng no Brasil e em qualquer parte do mundo.

Eu concorro com elas no Brasil, no Uruguai, Paraguai ou Chile.  
No ranking de competição no nosso setor são sempre as mesmas empresas. São sete, oito empresas que brigam no mercado nacional. (Dr. Ricardo Vinhas)

A nova visão da empresa garantiu a conquista de exigentes mercados no Brasil e no mundo, possibilitando a exportação de suas soluções para França, Uruguai, Chile, Angola, Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Iraque, Mauritânia e Singapura.

#### **4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização**

O aprendizado absorvido durante o período da aliança possibilitou à empresa alterar seu modelo de negócio.

Nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Com isso nós crescemos de 1990 para 2007 pelo menos 10 vezes mais do que a gente cresceu de 1979 a 1995(Dr. Ricardo Vinhas)

Hoje, a Orteng compete com seus serviços como empreiteira. Das cinco concorrências desse tipo em que a empresa entrou no mercado nacional, ganhou três. Uma para a Eletrosul e duas para a Cemig – Centrais Elétricas de Minas Gerais.

Atualmente, a atuação no mercado internacional se faz de forma gradual e deliberada, considerando-se serem os mesmos concorrentes em qualquer parte do mundo. O que altera a atuação da empresa nesses mercados é a proximidade de um concorrente robusto do país em que está havendo a licitação dos empreendimentos.

A Orteng concorre em termos de igualdade nos seguintes locais: América Latina, Nigéria, Iraque, Mauritânia e Cingapura.

Quando eu vou à América Latina, o jogo é limpo. Porque a SIEMENS não tem uma fábrica no Chile, eu também não tenho. Então a concorrência é livre. Vai lá quem tem o melhor preço. Então na América do Sul é realmente uma disputa interessante. (Dr. Ricardo Vinhas)

Nos países onde o protecionismo governamental prevalece a Orteng, deliberadamente, prefere não dispende esforços e recursos.

Comparando o mercado francês com o alemão, no mercado francês a AREVA (empresa francesa) tem 80% do mercado, a SIEMENS (empresa alemã) tem 5%, e os 15% restantes são divididos entre as outras empresas fortes de outros países. Na Alemanha, distante em 1000 quilômetros, a SIEMENS tem 81% de mercado e a AREVA 5%. Por isso, eu não vou dispende os meus esforços lá, que são financeiros. Prefiro dispende onde o jogo teoricamente é mais livre. (Dr. Ricardo Vinhas)

O acompanhamento dos investimentos no mercado nacional e internacional é feito pelo departamento comercial, por meio de diretorias específicas em cada empresa do grupo. Quando o investimento é identificado, quem negocia são os diretores comerciais.

A empresa entra na licitação com um ou dois parceiros e, caso não ganhe, tem ainda a opção de ser fornecedor do ganhador da licitação.

Nós não somos investidores, o que a gente faz é vender a solução. O que eu não fabrico eu compro fora, buscamos parceiros de serviços que nós não temos dentro do grupo e que muitas vezes tem de ser local, até por outras ingerências e fazemos todo o resto. (Dr. Ricardo Vinhas)

As inovações de produtos e mercados são absorvidas pelos principais executivos da empresa por meio de participações contínuas em feiras do setor em todo o mundo.

Eu por exemplo vim agora de *Hannover*, da maior feira do mundo de elétrica. Fiquei lá quatro dias para ver o que está sendo feito e para ver que tipo de produto está havendo demanda. O outro sócio está em uma feira nos Estados Unidos, que é uma feira para óleo e gás. Estamos presentes em todos os mercados que consideramos importantes. (Dr. Ricardo Vinhas)

O amadurecimento da ORTENG no mercado externo, fruto do seu histórico, trouxe a possibilidade de abrir futuramente uma subsidiária no exterior.

Nós aprendemos muito com as exportações. Porque a forma de você aprender a trabalhar lá fora é primeiro exportando. Se você tentar se implantar lá fora sem exportar, não vai dar certo. Estamos estudando dois lugares para implantar uma subsidiária. Esse seria o próximo passo. Com certeza nos próximos quatro anos. E certamente não vai ser na França, nem na Alemanha. Vai ser em um país em que eu possa competir de igual pra igual. (Dr. Ricardo Vinhas)

Atualmente, a empresa está em processo de escolha do país; para isso serão avaliadas as políticas internas do país, as possíveis barreiras tarifárias e o porte dos concorrentes.

#### **4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.**

O *know-how* adquirido durante os dezesseis anos de parceria juntamente com a tecnologia transferida no encerramento da parceria foram os grandes pilares para a mudança e o crescimento posterior da empresa.

O amadurecimento do processo de gestão da Orteng, após os dezesseis anos de parceria com a Cegelec, propiciou uma análise correta das alterações que aconteciam naquele momento no mercado e que motivaram empresa a assumir uma nova postura estratégica.

A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções e não produtos, o que forçava a empresa a se adequar a esse novo cenário. As grandes estatais, principais clientes no mercado interno, mantiveram até a década

de 90, um grande corpo de engenheiros que desenvolviam os projetos públicos. Os fornecedores dessas estatais fabricavam e entregavam os componentes necessários para o desenvolvimento e a implementação desses projetos. Com as privatizações, as estatais, sejam de geração de energia, de siderurgia ou de mineração, começaram a extinguir os departamentos de engenharia e a concentrar os esforços em seu principal negócio. Com isso o corpo de engenheiros dessas estatais diminuiu muito, havendo assim a transferência do desenvolvimento e da implementação dos projetos públicos para os fornecedores desse tipo de serviço.

Depois da abertura foi a solução. Porque quem comprava antes um sensor isolado, já não sabia o que fazer com esse sensor, nem especificá-lo. Então o cliente passou a comprar a automação e o fornecedor é que compra o sensor. A partir desse momento ou você arruma um parceiro que fabrica, ou compra no mercado um sensor e agrega o seu conhecimento que é a engenharia. (Dr. Ricardo Vinhas)

De uma forma ou de outra hoje nós vendemos engenharia. A gente agrega evidentemente aquilo que é desenvolvimento tecnológico, ou evolução tecnológica. Uma empresa de projeto e uma empresa de montagem para nós são os pilares do que a gente propõe para vender para o mercado. O resto a gente vai ter de comprar de quem fornecer porque a idéia de verticalizar não passa pela nossa cabeça. (Dr. Ricardo Vinhas)

Esses foram os principais motivos que levaram a Orteng a redirecionar seu negócio, passando de fornecedora de produtos a fornecedora de soluções. "Nós crescemos para fazer um grupo que sustente o fornecimento de solução, na área de geração, transmissão, distribuição e automação de energia." (Dr. Ricardo Vinhas)

#### **4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

A aliança com a empresa francesa capacitou a Orteng, durante todo o tempo de sua vigência, para atuar de forma diferente no mercado. A capacitação possibilitou a reestruturação necessária para adequação ao novo produto (serviço) e à nova demanda que se apresentaram.

A Orteng não vende mais um painel como vendia anos atrás. Hoje o cliente compra uma solução. Dentro dessa solução, vão os painéis, toda a engenharia, a montagem. O cliente não quer mais se ater a detalhes na composição do projeto. (Dr. Ricardo Vinhas)

A alteração no modelo de negócio da empresa propiciou um salto no faturamento de 20 milhões de reais em 1995 para 400 milhões de reais em 2007. Possibilitou ainda,

competir com os maiores grupos mundiais, aqui no Brasil e no exterior, uma vez que a empresa passou a buscar por constantes atualizações relativas ao conhecimento de sistemas e tecnologias.

[...] a proporção do crescimento do faturamento, não é igual à proporção do aumento na fabricação de produtos.

Uma visão analógica disso é o seguinte: na fábrica antiga, nós tínhamos cinco mil metros de chão de fábrica e quinhentos de escritório. Aqui, hoje, nós temos cinco mil e quinhentos de fábrica e quatro mil de escritório. Lá nós tínhamos quatorze engenheiros. Hoje nós temos duzentos e quarenta e dois. (Dr. Ricardo Vinhas)

A Orteng continua fabricando os mesmos produtos. Atualmente, para compor os seus serviços, a empresa compra de terceiros, credenciados por ela, o que não fabrica e garante assim a qualidade do produto final.

Nós vendemos a solução. Mas não deixamos de fabricar, porque é o que a gente sabe fazer é a nossa engenharia. Mas pulamos um degrau e isso possibilitou um crescimento muito grande no faturamento.

No novo modelo, a empresa não só vende aquilo que produz. Vende também o que compra de terceiros, agrega valor de engenharia e transfere ao cliente. (Dr. Ricardo Vinhas)

O processo de reestruturação trouxe para a empresa a necessidade de crescer para atender o novo mercado, aumentando seu portfólio de serviços. Foram criadas duas novas empresas: a Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC *Service*. A Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. foi criada para complementar os serviços vendidos pela Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. O que antes era contratado de terceiros, hoje a empresa contrata dentro do mesmo grupo. A Orteng SPE trabalha quarenta por cento para o próprio grupo e o restante para o mercado em geral. A Orteng AC *Service*, empresa instalada em Macaé – Rio de Janeiro, tem como principais serviços: estudos elétricos e consultoria, engenharia de suprimento, projetos elétricos/automação, engenharia de campo, instrumentação e soluções em vídeos.

Em 2007 foram adquiridas a participação em uma empresa fabricante de transformadores, em Contagem MG, e em uma unidade de fabricação de transformadores de medição e proteção, em Itajubá. A fábrica de Itajubá, que tem hoje cento e trinta funcionários, além de fornecer para a Orteng fornece para todo o mercado nacional.

Em 2007 a Orteng fabricou os equipamentos e montou duas termelétricas em Manaus, das quais ficou sócia.

Estamos construindo uma série de PCHs (Pequena Central Hidrelétrica) e vamos inaugurar agora em 30 de setembro, uma usina hidroelétrica aqui entre Curvelo e Pompéu. Usina de 82 megas, em que a gente tem 51 por cento e furnas tem 49. (Dr. Ricardo Vinhas)

A empresa também é sócia de várias empresas, em projetos diversos.

O principal impacto da estratégia atual utilizada pela empresa fica claro ao se analisar a missão da Orteng:

Fornecer soluções em sistemas de energia e automação, buscando a excelência em contínua sintonia com a evolução, assegurando a lucratividade que permita o crescimento da empresa e a remuneração do capital, com a constante valorização do homem. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### 4.3 Discussão dos resultados

Nesta seção, serão confrontados os resultados obtidos de acordo com o arcabouço teórico escolhido e apresentado no trabalho. A discussão será orientada pelos objetivos específicos propostos.

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS DA FORMAÇÃO DA <i>JOINT VENTURE</i> PARA AS EMPRESAS</b>		
<b>Biobrás/BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria, desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional,</li> <li>• maior envolvimento com a comercialização de seus produtos,</li> <li>• interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção e crescimento do mercado colombiano;</li> <li>• Tornou-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul;</li> <li>• Fortalecimento da imagem no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta;</li> <li>• Aumento de vendas no mercado nacional;</li> <li>• capacitação de funcionários do nível gerencial;</li> <li>• Fabricação e fornecimento por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos.</li> </ul>

Quadro 4 – Principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme o primeiro objetivo específico observou-se, conforme demonstrado no QUADRO 4, que os resultados das parcerias para as três empresas foram satisfatórios. Os objetivos que levaram as empresas a formar as *joint ventures* foram alcançados. Como principais resultados, para a Biomm e a Orteng, observaram-se ganhos para os parceiros brasileiros, principalmente de tecnologia, o que é apontado por Leersnyder (1982) como uma das naturezas de troca desse tipo de empreendimento. As duas empresas também deixaram claros os ganhos de experiência com o comércio internacional, assim como ter havido um amadurecimento das empresas para se reposicionarem enquanto modelo de negócio.

Para a Nansen, o ganho foi poder ultrapassar as barreiras protecionistas do seu mercado alvo. Além disso, a parceria possibilitou o acesso a novos mercados, conforme apontado por Goulart *et al.* (1996).

Ainda como resultado importante, foi verificada uma alteração na atuação da empresa Biomm, tanto no mercado nacional como no internacional, dado o amadurecimento da empresa no contexto internacional. O mesmo pode ser identificado na Orteng que, tendo em vista o aprendizado absorvido com a parceria, passou a atuar como o seu parceiro internacional. Conforme previsto por Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades das empresas ou e de sua renovação.

Para a Orteng, a *joint venture*, além de alcançar os objetivos propostos, trouxe também como resultado uma parceria estável, que durou dezesseis anos, e que, segundo o diretor da empresa, poderia ter continuado, caso a empresa estrangeira, por motivos de reestruturação, não tivesse optado por encerrar a parceria. O que pôde ser verificado em Rodrigues (1999) e Gulati (1998), ao afirmarem que esse tipo de aliança é moldado pela interação das parceiras e dos ambientes em que elas atuam.

É importante ressaltar que a Biomm, ainda Biobrás à época do encerramento da parceria, deixou claro o desinteresse de continuar com a *joint venture* após o alcance dos objetivos. O que é ratificado pela literatura, ao reconhecer a *joint*

*venture* como um projeto temporário (JEUNON, 1997). A Nansen, ao contrário, teve como motivos para dissolução da parceria, fatores externos e não controlados pela empresa, como a alteração da política do país onde se localizava a *joint venture*, assim como o assassinato do sócio por uma facção terrorista do país.

Ficou claro, portanto, que para as três empresas, as *joint ventures* foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às suas atividades internacionais futuras, aspecto levantado por Cyert e March (1963).

No que tange à trajetória de internacionalização das empresas, verificou-se que cada empresa seguiu um caminho diferenciado, conforme apresentado do QUADRO 5.

TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS A PARTIR DOS ESTUDOS DE JEUNON EM 1997		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<p><b>Década de 90</b> – 80% mercado nacional e 4ª maior produtora mundial integrada de insulina e maior da América Latina.</p> <p>Exportação para 25 países: Américas, Europa e Ásia.</p> <p>Alianças para comercialização de medicamentos: EUA, Alemanha, Suécia e França.</p> <p><b>2002</b> – <i>Biommm Technology</i></p> <p><b>2008</b> - início das operações comerciais da Biommm.</p> <p>desenvolvimento de processos para produção de insulina e concessão de patentes.</p>	<p><b>Década de 90</b> – Exportação para Américas Central e do Sul, Europa e Sudeste Asiático.</p> <p><b>2003</b> – aumento de participação chinesa na América do Sul;</p> <p><b>2004</b> – tentativa de entrada nos Estados Unidos;</p> <p><b>2004</b> – opção pela saída do mercado internacional.</p> <p><b>2008</b> – Encerra a exportação.</p>	<p><b>1997</b> a Orteng compra a participação da CEGELEC;</p> <p><b>2006</b> – encerramento das exportações de produtos;</p> <p>Parcerias tecnológicas: Brasil, América do sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África.</p> <p><b>2008</b> - Exportação: França, Uruguai, Angola, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.</p>

Quadro 5 – Trajetória de internacionalização das empresas a partir dos estudos de jeunon em 1997  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 5, a *Biommm* teve uma trajetória de internacionalização delineada pelo reconhecimento da patente para a produção de insulina. A Orteng teve como marco inicial para sua trajetória, a utilização do



conhecimento de gestão adquirido para operar no mercado internacional. Portanto, o marco inicial para as duas empresas foi o uso de um ativo intangível que se configurou na principal vantagem competitiva e que favoreceu a possibilidade de transferência desse ativo entre os países, por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado, conforme afirmado por Fleury; Fleury (2007).

Uma teoria que favorece o entendimento da trajetória de internacionalização das duas empresas citadas é a do Paradigma Eclético, segundo a qual a operação internacional se deu pela vantagem de propriedade oferecida, pela patente internacional, no caso da *Biommm*, e do conhecimento de gestão adquirido, no caso da Orteng.

Quanto a trajetória da *Biommm*, a partir da perspectiva da RBV, a empresa manteve a sua atuação no mercado internacional, utilizando a patente internacional como vantagem competitiva.

Para o entendimento da trajetória da Nansen, a teoria do comportamento estratégico é adequada, uma vez que a decisão da empresa de se “desinternacionalizar” se deu pela percepção do risco, por seu Diretor em seu mercado de atuação.

Para as três empresas, em sua evolução, a entrada no mercado internacional, o conhecimento do mercado, as alternativas testadas no passado e o comprometimento de recursos investidos no mercado internacional, foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às atividades internacionais futuras dessas empresas, conforme previstos por Cyert e March (1963).

Também para as três empresas, verificou-se que não houve uma trajetória gradual, conforme previsto principalmente na teoria de Uppsala. As empresas apresentaram evoluções distintas e específicas, ratificando Loureiro (2001).

Conforme apresentou Forsgren (2000), em crítica ao modelo de Uppsala, o aprendizado adquirido tornou desnecessário um envolvimento gradual no mercado internacional visando à redução do grau de incerteza das empresas. Isso possibilitou

que a Biomm e a Orteng se desenvolvessem em seus mercados-alvos de maneira mais ousada e menos incremental, conforme apontado por Pedersen & Shaver (2000).

Embora os fatores externos tenham sido relevantes, observou-se que, nas três empresas, a iniciativa de seus dirigentes foi o fator determinante para a configuração da trajetória de internacionalização. Essa evolução se deu por meio da análise de como os empreendedores reconheceram e exploraram oportunidades, o que foi caracterizado na visão do empreendedorismo internacional, conforme Coviello & Munro (1995); MC Dougall e Oviatt (1997) e Andersson (2000).

Os passos que determinaram o comprometimento no mercado internacional das três empresas indicaram como principal elemento motivador as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões dessas empresas, conforme indicado por Kraus (2000).

Quanto a atual estratégia de internacionalização, apresenta-se o QUADRO 6.

<b>ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
<b>BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão das patentes via recebimento de <i>royalties</i>; União Química;</li> <li>• Desenvolvimento e a implementação de projetos de engenharia para a construção das fábricas;</li> <li>• Suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção.</li> </ul> <p>Compra do excedente produzido e exportação para outros mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concessão de outras patentes</li> </ul>	<p>Atualmente a NANSEN não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoje a ORTENG empreende projetos: usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.</li> <li>• Fornecimento de soluções ao invés de produtos</li> </ul>

Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 6, quanto às atuais estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas, viu-se que, para a *Biomm*, o reconhecimento da patente para a produção de insulina foi o principal impulsionador da mudança de estratégia de internacionalização. A empresa passou de comercialização e exportação para concessão de patentes e recebimento de

*royaltes*. Portanto, baseado na teoria apresentada, a empresa utiliza como estratégia acordos de licença para fabricação de insulina, conforme caracterizado por Chevalier (1982). A atual modalidade de internacionalização caracteriza-se por uma troca de ativo da licenciadora, no caso a patente, portanto intangível, por *royalties*, a serem pagos pela licenciada, conforme previsto por Rocha e Almeida (2007).

A Biomm afere como vantagens da estratégia atual: o baixo envolvimento financeiro, a facilidade de entrada em mercados fechados, podendo assim contornar as barreiras às importações, também previstas por Rocha e Almeida (2007).

Ainda como vantagem adicional indicada por Loureiro e Santos (1991), a Biomm e a Orteng, ao utilizarem os modelos apresentados, ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas dos mercados externos em que atuam.

A Biomm, de forma deliberada, conforme apresentado, submeteu a aprovação da patente primeiro nos Estados Unidos, como forma de proteger-se, não correndo o risco de o seu futuro licenciado absorver o *Know-how* no primeiro momento e, posteriormente, se transformar em um concorrente, conforme apresentam Keegan e Green (1999).

Ainda conforme apontado por Datta, Herrmann e Rasheed (2002), percebeu-se que a Biomm evitou modos de entrada que implicassem em compartilhamento de sua patente, considerada como um ativo valioso para a empresa.

A atual estratégia de internacionalização da Orteng consiste na possibilidade de acessar baixos custos nas localidades onde as obras licitadas são feitas. A Nansen atualmente não tem nenhum tipo de atuação fora do país. Sua estratégia de atuação atual é totalmente voltada para o mercado interno.

No que diz respeito aos motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização apresenta-se o QUADRO 7.

MOTIVOS PARA A ESCOLHA DA ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O reconhecimento da patente;</li> <li>• A inversão do mercado nacional de insulina;</li> <li>• Os concorrentes viraram clientes;</li> <li>• O crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta concorrência devido ao baixo custo de produção chinesa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>know-how</i> adquirido durante os dezesseis anos de parceria;</li> <li>• A tecnologia transferida no encerramento da parceria;</li> <li>• A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções;</li> <li>• Alteração da demanda das estatais.</li> </ul>

Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto aos motivos para a escolha das estratégias atuais, o que se verificou foi que a Orteng, conforme previsto por Ohmae (1988) focou primeiramente os seus clientes e não a competição. Com esse fim, foi feita uma análise completa de como a empresa poderia responder às necessidades de seus clientes, repensando os produtos e também a forma de organizar suas unidades de negócios.

A decisão pela estratégia atual da Biomm e da Nansen pode ser entendida a partir de Porter (1998), que considera a competição internacional como a essência dessa decisão. A BIOMM verificou a forma de atuação de suas principais concorrentes portadoras de patentes internacionais, e passou a atuar da mesma maneira. E a Nansen, em que pese não ter nenhum tipo de atuação fora do país, pode ser entendida como uma decisão estratégia, pois também considerou a competição internacional, principalmente a chinesa, como a essência da decisão de se “desinternacionalizar”.

Outro dado a ser realçado foi que todas as três empresas definiram a estratégia atual, conforme previsto por Mintzberg (1998). As decisões foram tomadas ora de forma deliberada, intencional, ora de forma emergente, conforme se apresentavam as possibilidades para as empresas.

Como principais impactos das estratégias atuais para as empresas, na percepção dos entrevistados, apresenta-se o QUADRO 8.

PRINCIPAIS IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS ATUAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura enxuta: 50 funcionários;</li> <li>• O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com experiência internacional e alto grau de especialização;</li> <li>• Contratação de terceiros locais;</li> <li>• Parcerias internacionais para desenvolvimento de tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade dos clientes brasileiros;</li> <li>• Redução dos custos de produção;</li> <li>• Busca por novo produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ORTENG hoje é uma empresa que fornece soluções em sistemas de energia e automação;</li> <li>• Atualização constante da evolução do mercado em que atua;</li> <li>• Faturamento de 20 milhões em 95 para 400 milhões em 2007;</li> <li>• Capacidade de competir com os maiores grupos mundiais;</li> <li>• Possibilidade de abertura de subsidiária fora do país.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 8, verificou-se que a Biommm, tendo em vista o reconhecimento internacional da patente para a produção de insulina e a Orteng, principalmente pela tecnologia de gestão absorvida, se reposicionaram em relação aos seus mercados, inclusive a partir de uma reestruturação interna das empresas.

O que se percebeu foi que a velocidade atual de cada organização, em seu processo de internacionalização, dependeu da trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade dos mercados, conforme apresentado por Cyrino e Barcellos (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil, e entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado foi a grande motivação deste trabalho.

O estudo se assentou no argumento de que as empresas brasileiras, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes para essas empresas. Por essa razão, apresentou-se como objetivo geral deste estudo, analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Technology*, Nansen S.A E Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação das *joint ventures*,

A metodologia escolhida possibilitou descrever a trajetória de internacionalização dessas empresas. A opção pelo estudo longitudinal enriqueceu a descrição, ressaltando os principais eventos dessa trajetória, o posicionamento atual das empresas frente ao mercado externo, assim como os impactos de todo esse processo para as empresas até os dias atuais.

Pela análise dos dados, constatou-se que as *joint ventures* trouxeram grande aprendizado para as empresas. A *Biommm* adquiriu conhecimento para produzir, o que culminou em desenvolvimento de uma nova tecnologia de produção de insulina, resultando numa patente internacional. A *Biommm* também adquiriu amadurecimento em relação ao mercado externo, possibilitando identificar o seu novo público alvo.

A Orteng, tendo em vista a tecnologia de gestão absorvida ao longo dos dezesseis anos de parceria, passou a atuar no mercado externo concorrendo de igual pra igual com os grandes *players* no seu setor.

Verificou-se que as empresas pesquisadas tiveram diferentes trajetórias no mercado externo. A patente internacional para a *Biommm* e a alteração da demanda dos clientes da Orteng foram os grandes motivadores para que as empresas tivessem trajetórias bem sucedidas. As empresas tiveram um processo evolutivo de

internacionalização, caracterizado principalmente pela aquisição de tecnologia de produção e de gestão.

A Nansen, porém, apresentou uma trajetória diferenciada. O amadurecimento propiciado pela atuação no mercado externo favoreceu a identificação da necessidade de se retrair no seu processo de internacionalização, uma vez que a empresa deliberadamente entendeu como inviável competir com os concorrentes que se apresentavam no caso os chineses.

De acordo com os resultados apurados, as empresas atualmente utilizam as estratégias que melhor condizem com seus negócios. A *Biommm*, para licenciar sua patente, oferece um pacote ao cliente, tornando-o um parceiro eterno, dado o volume de recursos investidos e a necessidade de atualização tecnológica constante.

A Orteng, ao passar a oferecer soluções para seus clientes, optou por trabalhar com empresas que contratam suas soluções e vendem para todo o mundo. Isso possibilitou à empresa atuar em grandes empreendimentos nacionais e internacionais, o que justifica o seu salto em faturamento nos últimos anos.

A Nansen, estrategicamente, preferiu recuar na sua atuação internacional, ou seja, desinternacionalizar-se, optando por preservar o mercado doméstico, o que tem sido feito de forma bem sucedida, conforme apresentado.

As atuais estratégias escolhidas para atuação no mercado externo associadas ao conhecimento adquirido ao longo dos anos de atuação nesse mercado e somadas à vontade de seus empreendedores, trouxeram como principais impactos:

- a) Para a *Biommm* a possibilidade de continuar atuando internacionalmente, com perspectivas de abrir seu portfólio de patentes inclusive em outros segmentos.
- b) Para a Nansen, em que pese a empresa estar atualmente restrita ao mercado nacional, já estão sendo desenvolvidas parcerias com

perspectivas de retorno ao mercado internacional, porém com a possibilidade de trabalhar com outros produtos.

- c) A Orteng pretende continuar em seu processo de expansão, vislumbrando a perspectiva de abrir uma subsidiária fora do país. A empresa declarou estar ainda em estudo o país no qual se instalaria.

Portanto, para este trabalho, consideramos o objetivo proposto como atingido, uma vez que a imersão em cada um dos casos possibilitou um conhecimento aprofundado da trajetória de cada empresa, tornando possível avaliar as semelhanças e dessemelhanças em seus processos.

Para este estudo, os resultados apresentados estão sujeitos a algumas limitações. A primeira refere-se ao próprio método, que impossibilita generalização do estudo comparativo de caso, ficando as conclusões restritas aos casos estudados. A segunda decorre do fato de que a amostra se constitui pouco representativa da realidade brasileira, uma vez que as três empresas são mineiras.

Como recomendações para estudos futuros, decorrentes das limitações apontadas, são sugeridas pesquisas quantitativas com mais empresas de um mesmo segmento, por meio das quais se possam avaliar a aplicabilidade dos resultados aqui obtidos.



## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. **The foreign investment division process** – Boston – MA: Division of Research – Graduate School of Business Administration – Harvard University. 1966.

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

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, spring 2000. p. 63-92.

ANDREWS, K. **El concepto de estratégia corporativa**. Pamplona, Espanha, Universidad de Navarra, 1974. p. 59.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

APEX – AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Disponível em: ([http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalhe.aspx?idnot=12](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=12)) **Banco de dados**. Acesso em: 17 Dez. 2008.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. C. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, n.43, v.5, 2000. p. 902- 906.

BECK,L. Um Pelotão de elite no front externo. Multinacionais Brasileiras. **Valor Econômico**, São Paulo, Nov. 2008. p. 10-15.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. 'Born-again global' firms – an extension to the 'born global' phenomenon. **Journal of International Management**, v.7 , 2001. p.173-189.

BENNETT, David. **Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais**. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal** 18/3, p. 207-229. 1997.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm specific advantages in multinational corporations; the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, 1998. p. 221-241.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Contemporary marketing wired**. Fort Worth: the Dryden Press, 1999.

BORIS, B. and JEMISON, D.B., 1989. "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". **Academy of Management Review**, 14: 234-249.

BRUYNE, P. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2007. p. 1-19.

CARRINHO A.J. A. Estratégias de internacionalização: o caso da Petrobrás segmento abastecimento (Dowstream). **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

CASSON, M. Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification. In: **BALASUBRAMANYAM**, 1994.

CATEORA, P.C.; GRAHAM, J.L. **Marketing internacional**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora. S.A., 2001.

CERCEAU, J. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2001.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v.12, ed .1, 2004. p. 57-81.

CHEVALIER, R.- “**La propriété industrielle, protection des investitions des marques et des modèles** », Paris : Entreprise Moderne d’Edition, 1982.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation...Managing Alliances, Networks, and Joint ventures**. Oxford, New York...Oxford University Press, 1998

CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries. A comparative perspective. **Management International Review**, n.32, v.2, 1992.p. 115-133.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**. November . 1937. p. 386-405.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for intlmarket development. **European Journal of Marketing**, 29/7, 1995. p. 49-61.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm** – New York – Prentice Hall. 1963.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 9. p. 221-246.

CYRINO, A.B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultado dos do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-117.

DATTA, D.K.; HERMANN, P.; RASHEED, A.A. Choice of foreign market entry modes: a critical review and future directions. In: HITT, M. A., CHENG, J. L. C. (Orgs.). **Managing transnational firms: resources, market entry and strategic alliances**. Amsterdam: JAI, 2002, p. 85-153 (Advances in International Management, 14).

CZINKOTA, M. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**, Nova York: Praeger Publishers. 1982.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador EnANPAD, 2006, CD-ROM.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Editora Educar, 2004.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (eds.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan. 1977.

FAYERWEATHER, John. **International Business Management: A Conceptual Framework**. New York: McGraw-Hill. 1969.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. vs.5.0. Curitiba: Positivo, 2004. 1CD-ROM.

FLEURY, A. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. **Inova Gestão e Tecnologia** – boletim do núcleo de política e gestão tecnológica da USP - São Paulo, Ano XIII – Nº 45 Jan./Fev./Mar. 2006.

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

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**, Greenwich: JAI Press, v.3, 1989. p141-159.

FORSGREN, M. Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Simposio Marcus Wallenberg sobre Perspectivas Críticas sobre Internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, n.6, v.5, 1989.p.50-65.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p.379

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2002. p. 175.

GLAISTER, K.; BUCKLEY, P.J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3 maio 1996. p. 301-332.

GLOBAL PLAYERS. Pesquisa. **Pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras 2002**. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GLOBAL PLAYERS, Pesquisa. **Internacionalização de empresas da América Latina**. Obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes. Sumário executivo, 2008. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H.V. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International Business: Theory and Managerial Applications**. Homewood, IL: Irwin, 1988.

GUIMARÃES, E. A. The activities of Brazilian firms abroad. In: OMAN, C. (Ed.). **New forms of overseas investment by developing countries: the case of India, Korea and Brazil**. Paris: OECD, 1986.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, 1998. 293-317p.v.19.

GUPTA, A. N.; GOVINDARANJAN, V. Managing global expansion: a conceptual framework. **Business Horizons**, v. 43, n. 2, Mar. /Abr. 2000.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. especial de verão, 1991. p. 83-103.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. **The internationalization of the firm: a reader**. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. **South-Western College Publishing**. 2001.

HONÓRIO, L.C.; RODRIGUES, S.B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 46, 2006. p. 86-98.

HORNELL, E., VAHLNE, J. e WIEDERSHEIM, P., **Exports and foreign establishments**. Almqvist & Wiksell., Stockholm. 1973.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. **Doctorate thesis**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. 2002 Acessado em [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf) p.396.

JEUNON, E.E. Joint-ventures Internacionais e a Busca de Vantagem Competitiva. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1997.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm. 1986.

JOHANSON J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm – Four Swedish cases – **Journal of Management Studies** – v.12 , 1975. p. 305-22.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitment – **Journal of International Business Studies** – 8 – spring/ summer.1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Mechanism of the Internationalization. **International Marketing Review**. 1990. p. 11-24.

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

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: a challenge to traditional

internationalization theory. **Proceedings of the third CIMaR Symposium**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.

KRAUS, P. G. Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Florianópolis, 2000. 145f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1992. p. 214.

LEERSNYDER, J.M. **Marketing Internacional**, Paris: Dallog, 1982.

LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 42, n. 3, p. 2004.p.279-302.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, 1996.p. 517-71.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. Formação de Joint Ventures Internacionais – O Caso Puig-Memphis. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVISKY, D. et al. **Las multinacionales latinoamericanas**: sus estrategias en un mundo globalizado. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, jan./mar. 1991. p. 23-34.  
MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, 6/6, 1997. P.561-583.

MARIOTTO, F. L. Estratégia Internacional da Empresa. **Coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning. 2007. 131 p.

MARQUES, I. C. Reserva de mercado: um mal entendido caso político-tecnológico de “sucesso” democrático e “fracasso” autoritário. **Economia**, Curitiba, Editora da UFPR, n.24, 2000. p. 89-114.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador**: como fazer sua empresa crescer com a franchising. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MAYOR, L. S.; FERREIRA, G. C. Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. In: ANPAD, 2006, Salvador. **Anais** do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 2006. p. 1-16.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship** 2000, Chicago – IL: Upstart Publishing Company. 1997.

McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, 4 (6): 1989. p. 387-400.

MCKENNA, R. **Competindo em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C.A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...**Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.p. 98-118.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978.p. 934 – 948.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept** : Five Ps for Strategy. California Management Review, Fall 1987a, p.11-24.

MINTZBERG, H.; A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. **Arquitetura Organizacional**. A Chave para a Mudança Empresarial. Rio de Janeiro; Editora Campus, 1994.



NEWBURRY, W.; ZEIRA, Y. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs)...implications for parent companies. **Journal of world business**, 32(2), 1997. p. 87-102.

OVIATT, B.; Mc DOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures, **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, 1994. p. 45-64.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – PANORAMA do Comércio Exterior Brasileiro: balança comercial 2009. In: MDIC. **Banco de dados**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em 02 abr. 2009.

PEDERSEN, T.; SHAVER, M. Internationalization revisited: the “big steps” hypotheses. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas e críticas sobre internacionalização. **Anais**. Sweden: Uppsala, 2000.

PENROSE, E.T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l’entreprise**. Neuilly-sur-Seine. Editions Hommes ET Techniques, 1959/1963.

PETTIGREW, A.M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**: Winter, v.13, 1992. p. 5-16.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 512.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. **Diálogo**, v. 24. n. 2, 1991.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov. /dec. 1996.

PRADO, S.T.J. Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 1º, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-RO

RENNIE, M.W. **Born Global**. Mc Kinsey Quarterly, n. 4, 1993. p. 45-54.

REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.1, jan/mar, 2001. p. 39-50.

REZENDE, S. F.L.; VERSIANI, Ângela. **Exportação e Trajetórias**: O que emerge dessa interface? XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2006.

RICUPERO, R.; BARRETO, F.M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: Almeida, André (org.), **Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.01-36.

ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de operação em Mercados Internacionais. In: TANURE, B.; GONZALES, R.D. (Orgs.). **Gestão Internacional** - São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 1, p. 07-34.

ROCHA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Ed. Mauad. 2002.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. **Marketing – Teoria e Prática no Brasil**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, S.B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994. p.6.

SANTOS, F. Trajetórias de exportação de empresas mineiras de moda praia: um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC MG - 127f. Belo Horizonte, 2008.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 37-77.

SELLTIZ, C. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and the causes of the wealth of nations**. Dunwoody, Georgia: Norman S. Berg Publisher, 1976 [1776]. 976 p.

SUAREZ, M. A. A. A questão da Joint Venture. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n.2, abr/jun, 1990. p. 54.

SWENSSON, G. Globalization of business activities: a global strategy approach. **Management Decision**, v.39, 2001. p 6-18.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKEUCHI, A.R.S.P. Estratégias de Internacionalização de Indústrias de alimentos: o caso da Chocolates Garoto. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.

TRAVESSO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In; ALMEIDA A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4, p.119-140.

UNCTAD (2004) World Investment Report. em ([http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf)) Acessado em 04/05/09.

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, Aug. 1990. p. 213 – 292.

VERSIANI, A.F. O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira. 310f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

WEIERS, R.M. Diseño, Realización y control del projeto de investigación de mercados, in **Investigación de mercados**, Ciudad Mexico; Prentice Hall, 1986.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Orgs.). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam: Advances in International Marketing, v11, Jan. 2001. p.13-46.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Michigan, v.5, n.2, Apr-Jun, 1984. p.171.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, 14, 129-146. 2005.

ZUCHELLA, A. **Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case**. 28th EIBA Conference: Athens, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### 1 CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

O entrevistado pertence ao corpo diretivo?

Qual cargo?

Ha quantos anos trabalha na instituição?

Nacionalidade e etnia do entrevistado:

#### 2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Tipo de empreendimento:

Ramos de atuação:

Tempo de existência:

Produtos e serviços oferecidos ao mercado atualmente:

Participação no mercado:

Nº de empregados e características da força de trabalho:

### 3 HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Como se iniciou o processo de internacionalização de sua empresa (fatores internos e externos que influenciaram motivações, canais de distribuição)

Quais os resultados obtidos nas *joint ventures* existentes em 1997.

Quais as principais mudanças ocorridas na empresa ao longo dos 10 anos?

### 4 SITUAÇÃO ATUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

Quais as principais mudanças ocorridas no processo de internacionalização?

Qual a estratégia atual de internacionalização?

Qual o fator motivador para a escolha da estratégia atual?

Como esta estratégia foi elaborada?

Quais os mecanismos de planejamento usados para o desenvolvimento da estratégia atual?

Com quantos países sua empresa mantém transações comerciais e quais são esses países?

Como foram os contatos no exterior?

Existe ou não departamento ou divisão específicos para cuidar de negócios internacionais. Grau de estruturação desse departamento ou divisão.

Qual o grau de conhecimento sobre o mercado estrangeiro escolhido em termo de padrões culturais, estrutura do mercado, clientes, métodos de marketing, instituições (normas, leis e padrões etc.).

Quais as principais mudanças organizacionais necessárias em função da internacionalização?

Como as mudanças foram implementadas?

Quais os setores que foram afetados e ou modificados?

Em quais aspectos gerenciais a internacionalização trouxe mudanças na maneira da empresa brasileira trabalhar?

Os objetivos da empresa mudaram desde a entrada no mercado internacional?

Problemas e dificuldades encontrados no processo de formação e operacionalização da internacionalização.

Qual foi o aprendizado para a empresa no processo de internacionalização?

Qual a perspectiva de internacionalização para os próximos 10 anos?

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras**

Léa Porto Pace

Belo Horizonte  
2009



**Léa Porto Pace**

**TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:**  
um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Doutora Ester Eliane Jeunon

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

Pace, Léa Porto  
P114t Trajetória de internacionalização: um estudo de caso  
comparativo de três empresas brasileiras / Lea Porto Pace –  
Belo Horizonte: FNH, 2009.  
114 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Internacionalização. 2. Empresas multinacionais. 3.  
Empresas multinacionais - Brasil. I. Jeunon, Ester Eliane.  
II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-  
graduação em Administração. III. Título

CDD: 338.740981

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LÉA PORTO PACE**  
Matrícula: 770192

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Profª Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: **TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: Um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras.**

DATA: 12 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ester Eliane Jeunon  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Profª Talita Ribeiro da Luz  
(Faculdade Novos Horizontes)

Profª Vera Lúcia Cançado Lima  
FJP

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de Léa Porto Pace, sob a orientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "Trajetória de Internacionalização: um estudo de caso comparativo de três empresas mineiras", contendo 117 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação
- Normalização bibliográfica

Início: 26/07/2009

Término: 30/07/2009

Belo Horizonte, 31/07/2009

Prof.(a): Ana Maria Gini Madeira

Assinatura: Ana Maria Gini Madeira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço sinceramente:

A Deus, sem o qual não sou nada.

À pequena Luciana, que iluminou todos os dias dessa caminhada e que foi minha fonte constante de energia. Obrigada, filha!

Aos meus pais, eternos exemplos, os quais amo profundamente e a quem ofereço este trabalho.

Ao Evilton, meu amigo, amado, que, além do estímulo constante, me ajudou a não desistir nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Leo, Lana, Lílea e Letícia.

À Professora Dra. Ester Eliane Jeunon, minha orientadora, pela confiança e pelo apoio imprescindíveis à conclusão deste trabalho.

Às empresas Biomm Technology, Nansen S/A Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., pela abertura e valiosa colaboração. Ressalto o incentivo dos empresários que, além de dedicarem tempo às entrevistas, se preocuparam com o desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas, professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pelo convívio. Em especial ao colega Dr. Tácito Avelar e Silva, pela preciosa ajuda em um momento fundamental.

A todos que, mesmo não tendo sido aqui citados, sem dúvida estão em meu coração.

Muito obrigada.

*O real não está na saída nem na chegada:  
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.*

Guimarães Rosa

## RESUMO

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil. Em razão das especificidades do contexto brasileiro, torna-se imperativo entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado. Teorias das mais diversas origens têm abordado esse tema, ainda que se mostrem pouco eficazes ao analisar as empresas brasileiras. Este estudo defende o argumento de que as empresas brasileiras, pelas suas especificidades, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes. Em decorrência dessa percepção, foi apresentado como objetivo geral, neste estudo, proceder a análise da trajetória de internacionalização das empresas: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de joint ventures. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo, caracterizada como estudo de casos múltiplos, comparativo e de natureza longitudinal, que teve como base para o levantamento de dados entrevistas com os principais executivos das empresas. Por meio deste estudo, verificou-se que o resultado das joint ventures foi favorável para as três empresas, e que a trajetória de internacionalização dessas empresas evoluiu de forma diferente para cada uma. As parcerias formadas pelas empresas foram de fundamental importância para a sua situação atual frente ao mercado externo, levando-se sempre em conta o processo cíclico: aprendizagem, investimento e, conseqüentemente, tempo de experiência da empresa no mercado externo, assim como as competências de seus dirigentes.

**Palavras-chave:** Trajetória de internacionalização, Estratégias de internacionalização

## ABSTRACT

The increasing number of companies active in foreign markets is an inescapable reality for Brazil. Because of the peculiarities of the Brazilian context, it becomes imperative to understand how the performance of these companies has developed in that market. Theories from various origins have addressed this issue, although they are not very effective to analyze the Brazilian companies. This study supports the argument that the Brazilian companies, by their specificities, to make his first international insertion, acquire knowledge and maturity that result in different trajectories. As a result of this perception was presented as general objective in this study, to examine the trajectory of internationalization of firms: Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. Of the formation of joint ventures. This is a search of a descriptive, qualitative in nature, characterized as a multiple case study of comparative and longitudinal in research nature, which was based on survey data for the statements by the chief executive of each company. Through this study, we found that the result of joint ventures was favorable for all three companies, and that the trend of internationalization of these companies evolved differently for each. The partnerships formed by the companies were of fundamental importance to the current situation facing the external market, taking in mind the cyclical process: learning, investment and, consequently, length of experience of the company in foreign markets as well as the skills of its leaders. It was clear even after the completion of the proposed study, the need to sample more robust to generalizations of the results.

**Keywords:** Trajectory of internationalization. internationalization strategies



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital.....	59
Figura 2 – Orteng Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos.....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....	16
Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada.....	38
Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional .....	39
Quadro 4 – Principais resultados da formação da joint venture para as empresas...	85
Quadro 5 – Dados coletados da pesquisa .....	87
Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização .....	89
Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização.....	91
Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização .....	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 O Brasil no contexto internacional .....	14
1.2 Problema de pesquisa.....	17
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização.....	24
2.1.1 Teorias econômicas da internacionalização.....	25
2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização .....	28
2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização.....	32
2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional .....	34
2.2.1 Entrada por exportação .....	39
2.2.2 Entrada contratual .....	41
2.2.3 Entrada por investimento.....	43
2.2.3.1 Joint venture .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	48
3.2 Unidades de análise e unidades de observação .....	50
3.3 Procedimentos para coleta de dados .....	51
3.4 Procedimentos para análise dos dados .....	53
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
4.1 Histórico e caracterização das empresas.....	55
4.1.1 Biom technology.....	55
4.1.2 Nansen s/a instrumentos de precisão .....	57
4.1.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda. ....	58
4.2 Apresentação dos resultados .....	61
4.2.1 Biom technology.....	61
4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture .....	61
4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	61
4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização .....	64
4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	67
4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários .....	68
4.2.2 Nansen s/a instrumentos de precisão .....	70
4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture .....	70
4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	72
4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização .....	73
4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	73
4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários .....	75
4.2.3 Orteng equipamentos e sistemas Ltda .....	76

4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture. ....	76
4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.....	79
4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização .....	80
4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.....	82
4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários .....	83
4.3 Discussão dos resultados.....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>
Apêndice A – roteiro de entrevista .....	108

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização vem se tornando uma grande possibilidade para a busca de competitividade e a sobrevivência das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Esse movimento das empresas, para além das fronteiras de seu país de origem (CYRINO; PENIDO, 2007), é um processo estratégico delicado e composto de muitas barreiras, além de tratar-se de uma decisão importante para a solidificação das corporações que desejam sobreviver ao mercado sem fronteiras (ANSOFF, 1991).

Os dados da Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), no período de 1980 a 2004, mostram que o volume mundial do comércio exterior cresceu mais rapidamente do que o PIB (Produto Interno Bruto) mundial (UNCTAD, 2008).

Destacam-se nesse cenário os países conhecidos como BRIC (Brasil, Federação Russa, Índia e China), assim denominados pela primeira vez em 2003, em relatório emitido pelo Goldman Sachs<sup>1</sup> no qual se evidenciavam a participação dos países emergentes, seu potencial de desenvolvimento e sua importância crescente em definir as regras do jogo internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo dados do MDIC (2009), em 2008, o comércio exterior brasileiro manteve-se em expansão, alcançando cifra recorde de US\$ 371,1 bilhões, o que significou aumento de 32% em relação a 2007. Vale ressaltar que, nos últimos dois meses do ano de 2008, o fluxo de comércio de exportação e de importação apresentou um decréscimo, em razão da crise financeira internacional que levou a uma redução dos preços internacionais de *commodities* agrícolas e minerais e da demanda por bens. Nesse mesmo ano, o crescimento das exportações foi de 23,2%, comparado a 2007, indicando o prosseguimento do nível de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial (MDIC, 2009).

Apesar de ter sido reconhecido o potencial do Brasil no cenário mundial, o país é

---

<sup>1</sup> Goldman Sachs. **Dreaming with BRICs**: the path do 2050. Global Economics Paper, nº 99, 2003

considerado um late mover ou entrante tardio no mercado internacional (FLEURY; FLEURY, 2007). O Brasil teve o seu movimento de internacionalização motivado, principalmente, pelas pressões competitivas surgidas após a abertura comercial, na década de 1990 e encabeçado pelas empresas brasileiras na busca de sobrevivência e competitividade.

Esse cenário tem justificado o crescente interesse dos pesquisadores brasileiros no processo de internacionalização das empresas brasileiras. Estudos importantes têm surgido nos últimos anos, na tentativa de entender esse fenômeno (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; VERSIANI, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Tais estudos têm sido orientados pelas diferentes correntes teóricas voltadas para o assunto e que tiveram as suas raízes lançadas em épocas passadas, quando o macroambiente global apresentava características diferentes das atuais e, além disso, seu objeto de análise eram empresas de outros países (FLEURY; FLEURY 2007).

Portanto torna-se imperativo o entendimento do processo de internacionalização e empresas brasileiras, na tentativa de lançar uma luz, ainda que pequena, no caminho complexo desse processo, assim contribuindo, para composição de um novo arcabouço teórico. Entendendo o processo como um evento ocorrido ao longo de um período de tempo, faz-se também evidente a necessidade de que este estudo opte, a partir de uma noção temporal, por um estudo longitudinal, demonstrando, assim, a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nessa tentativa, esta pesquisa pretendia, inicialmente, estudar cinco empresas mineiras. Essas mesmas empresas foram estudadas, por Ester Eliane Jeunon em 1997, em sua dissertação de mestrado, por terem utilizado como estratégia de entrada no mercado internacional alianças do tipo joint ventures. Na impossibilidade de continuar a pesquisa em duas das cinco empresas estudadas, optou-se por trabalhar somente com as três que manifestaram interesse em continuar o estudo.

Por essa razão, este trabalho passou a ter como objetivo analisar a trajetória de internacionalização de três empresas mineiras, Biom Technology, Nansen S.A. e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda, a partir da joint venture.

Como metodologia para este estudo, foi adotada a pesquisa de natureza descritiva, de caráter qualitativo. Procedeu-se a um estudo comparativo de casos, por meio do qual foram pesquisadas três das empresas estudadas por Jeunon (1997). Esse estudo teve ainda como característica ser um estudo longitudinal, uma vez que foram levantados dados do período compreendido entre 1997 e 2008. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, realizadas com os principais executivos das três empresas.

Este trabalho está assim estruturado: no primeiro capítulo, faz-se uma contextualização do tema estudado e um breve histórico da atuação brasileira no mercado internacional; em seguida são apresentados a pergunta que direcionou este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, justifica-se o interesse por esse tema. No segundo capítulo, apresentam-se as linhas de pesquisa adequadas ao se estudar o processo de internacionalização das empresas, buscando compreender cada linha de pesquisa e suas principais contribuições ao entendimento desse fenômeno; as estratégias de entrada no mercado internacional, indicando a análise das possíveis trajetórias e a evolução do processo de internacionalização. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do estudo e justifica-se a sua escolha. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, a discussão dos resultados e a conclusão do estudo, com recomendações e sugestões para futuros trabalhos neste campo de conhecimento.

### **1.1 O Brasil no contexto internacional**

A primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior se deu de meados da década de 1960 ao ano de 1982 (LOPES, 1999). Durante esse período, a internacionalização concentrou-se basicamente na Petrobrás, motivada pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo para o país; nas instituições financeiras vinculadas às atividades de captação no mercado financeiro internacional; e, em menor medida, no fluxo de recursos de residentes estrangeiros para o exterior e nas empresas de engenharia e de construção, resultantes do processo de expansão da construção de obras públicas, realizadas pelo Brasil na década de 70 (GUIMARÃES, 1986; IGLESIAS; VEIGA, 2002;).

As poucas exportações realizadas por outras empresas brasileiras nesse período destinavam-se principalmente à Europa. Isso se explica, pois os proprietários dessas empresas, por terem descendência européia, sentiam-se culturalmente próximos dessa região (KRAUS, 2000).

A alguns fatores pode ser creditado o desinteresse dos demais setores da economia brasileira em se internacionalizar, dentre os quais podemos citar o Programa de Substituição de Importações (PSI), política econômica protecionista e o índice de nacionalização.

O PSI (Programa de Substituição de Importações), instituído na década de 60 e que teve como objetivo principal a proteção da indústria nacional. Este programa incentivava as empresas nacionais a produzirem internamente os bens que eram importados. O PSI tinha como principais mecanismos políticos: seleção e restrição das importações e geração, por meio de incentivos, de excedentes exportáveis (KRAUS, 2000). A política econômica protecionista, adotada pelo governo da época, recorria a mecanismos como a “reserva de mercado”, que era a proteção do mercado para empresas brasileiras que realizassem pesquisa e desenvolvimento de produtos de informática (MARQUES, 2000). O chamado “índice de nacionalização” obrigava o investidor estrangeiro a utilizar determinada porcentagem de insumos provenientes do país em seus produtos, independente de custos (RICUPERO; BARRETO, 2007).

De acordo com Travesso (2007), a política intervencionista e protecionista deixou de herança para as empresas brasileiras a baixa competitividade frente às empresas estrangeiras e a pouca experiência dos dirigentes com o comércio exterior.

Essa política resistiu até a década de 80, quando do advento da crise do petróleo. Essa década foi marcada não só por um período recessivo, causado por fatores conjunturais internos e externos, mas também pela emergência de um novo paradigma técnico-industrial, pela crise da dívida externa e pela desinserção da economia brasileira do contexto internacional (JEUNON, 1997).

No final dos anos 80, começa uma fase de abertura política, e, com ela, a liberalização das importações, que possibilitou às empresas brasileiras a obtenção

de equipamentos, matérias-primas e outros componentes com preços e qualidade mais atraentes, tendo como resultado um produto final de melhor qualidade, com melhores condições de competir internacionalmente.

Nesse período, as exportações brasileiras eram destinadas principalmente aos países do MERCOSUL, em especial para a Argentina, beneficiados pela proximidade geográfica (KRAUS, 2000). O QUADRO 1 resume o processo de evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.

DÉCADAS PRECEDENTES	TRANSIÇÃO (A partir de meados dos anos 80)	SITUAÇÃO ATUAL (A partir do início dos anos 90)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.</li> <li>• Improvisação</li> <li>• Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.</li> <li>• Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.</li> <li>• Pouca estruturação interna para gerenciar exportações.</li> <li>• Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda.</li> <li>• Estratégia internacional centrada exclusivamente em suas exportações.</li> <li>• Presença no mercado internacional de um número restritivo de grandes empresas de bens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações condicionadas por vantagens competitivas.</li> <li>• Ação estrategicamente planejada.</li> <li>• Continuidade nas exportações.</li> <li>• Forte preocupação com a conformidade dos produtos.</li> <li>• Criação de gerências, de par e diretorias de comércio exterior.</li> <li>• Criação de serviços pós venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica.</li> <li>• Estratégias mais complexas de ação internacional, por meio de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.</li> <li>• Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.</li> <li>• Expansão internacional com estratégia de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização como diretriz estratégica.</li> <li>• Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.</li> <li>• Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local.</li> <li>• Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.</li> <li>• Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado global.</li> <li>• Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras em estratégia de internacionalização multidoméstica.</li> <li>• Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.</li> <li>• Expansão das exportações por meio de cooperativas</li> <li>• Utilização de consórcio de exportação, onde empresas de diferentes setores se unem, aumentando assim o poder de negociação frente aos mercados externos.</li> <li>• Utilização de <i>Tradings</i>, para suprir as exigências legais de exportação.</li> </ul>

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

Fonte: Adaptado de GOULART<sup>2</sup> *et al* (1994:40) citado por JEUNON (1997: 31).

<sup>2</sup> GOULART, L.; ARRUDA, C.A.; BRASIL, H.V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n.41, ou/Nov/dez, 1994. P. 31-40



Segundo Iglesias e Veiga (2002), no período 1983/92, os investimentos diretos no exterior chegaram a totalizar US\$ 2,5 bilhões, mas concentrados nos últimos três anos do período. O setor financeiro, segundo dados do Banco Central citados por Lopez (1999), continuou sendo um investidor importante, com 37% do total investido no período. A Petrobrás participava com 30% e as empresas do setor manufatureiro representavam somente 10%.

Ainda para Iglesias e Veiga (2002; 396):

[...] apesar de não ter sido possível dispor dos dados do Banco Central sobre investimento no exterior para os últimos anos da década de 90, as evidências indicam que o processo investidor foi mais intenso nas empresas produtoras de bens manufaturados, particularmente siderurgia, material de transporte e bens intermediários. As firmas produtoras de bens intermediários internacionalizaram sua produção como parte de estratégias de integração em redes de produção global, especialmente na indústria de autopeças. O crescimento das exportações manufatureiras e as demandas de mercados exigentes, como o americano, estimularam a maior presença das firmas manufatureiras no exterior.

Em seu estudo, Iglesias e Veiga (2002) apontaram, dentre outros, os seguintes problemas como os principais enfrentados pelas empresas brasileiras ao decidir investir no exterior: dificuldade de captação de recursos no ambiente doméstico; diferenças culturais entre os países; dificuldade de acesso ao mercado financeiro local e/ou alto custo do financiamento; e dificuldade na expatriação de executivos e técnicos.

A literatura tem mostrado que a evolução desses processos, na maioria dos casos, não é fruto de uma estratégia deliberada da cúpula organizacional. As empresas brasileiras têm se tornado exportadoras de forma incremental, por meio de um conjunto de decisões que podem, dentro de um período de tempo, inibir, acelerar, frear ou fazer retroceder o processo (KRAUS, 2000).

## **1.2 Problema de pesquisa**

Seguindo uma trajetória de crescimento, as exportações brasileiras dobraram nos últimos quatro anos (APEX BRASIL, 2008). Segundo dados de pesquisa feita em

---

2008 pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o índice de internacionalização das 50 empresas mais internacionalizadas do país cresceu de 12,5% em 2006 para 15,7% em 2007 (BECK, 2008).

O processo de internacionalização das empresas brasileiras, ainda que modesto em relação ao porte da economia brasileira parece estar evoluindo bem (FLEURY, 2006), pois, só em 2008, segundo dados do BNDES, o Brasil exportou o equivalente a 197,9 bilhões de dólares.

Torna-se, portanto, importante conhecer como as empresas brasileiras vêm amadurecendo os seus processos de internacionalização. Além disso, avaliar esse amadurecimento por meio de uma perspectiva ao longo do tempo, ou seja, analisando os caminhos seguidos por essas empresas, a partir de um primeiro passo, revela-se rico e interessante.

Em 1997 Jeunon apresentou um estudo cujo objetivo era caracterizar e descrever o processo de internacionalização de cinco empresas mineiras via formação de *joint ventures*.

Ao analisar as *joint ventures* como estratégia de internacionalização, Jeunon (1997) procurou identificar os objetivos dessas empresas ao buscarem o mercado externo, a motivação para a formação de *joint ventures*, as vantagens competitivas consideradas para a seleção dos parceiros, as dificuldades na formação e implementação da *joint ventures* e o aprendizado adquirido à época. Jeunon partiu do modelo de vantagem competitiva elaborado por Michael Porter em 1991, procurando ainda identificar as similaridades e diferenças na busca de vantagens competitivas pelas empresas estudadas.

Evidenciando as características peculiares de cada empresa, Jeunon (1997) apresentou como resultados que a opção de entrada dessas empresas no mercado externo não seguiu um *continuum*. Ela se deu em função das necessidades específicas de cada empresa no momento, onde era premente um maior envolvimento entre as empresas, principalmente visando à obtenção de tecnologia. O estudo constatou ainda que as *joint ventures* estavam sujeitas a dificuldades que

surgiam do próprio ambiente e a outras que se referiam ao gerenciamento do próprio empreendimento. Foi observado que, embora os resultados da parceria tenham sido válidos para o momento em que foram constituídos, o ambiente cada vez mais competitivo demandava uma reavaliação contínua das estratégias empresariais utilizadas à época.

Para Jeunon (1997), os resultados da parceria das empresas foram válidos para o momento em que a pesquisa foi realizada e:

Viu-se que as empresas, a partir dessa experiência, perceberam que poderiam configurar ainda mais sua cadeia de valor, resultando daí novas associações com outras empresas internacionais (JEUNON, 1997, p.184).

Sugeriu, ainda, Jeunon (1997), que havia uma tendência das empresas em constituir como alianças futuras, ao invés de *joint ventures*, modelos que previam a entrada de cada parceiro com suas competências e a não interferência no campo de atuação do outro parceiro.

Diante do apresentado no estudo, tornou-se relevante saber como evoluíram essas empresas no mercado externo, a partir dessas alianças formadas.

Tendo como ponto de partida o estudo de Jeunon em 1997, e levando-se em consideração a impossibilidade de trabalhar com as cinco empresas estudadas, partiu-se para a verificação dos principais resultados da formação da *joint ventures* para três das empresas estudadas, assim como a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir do término do estudo de Jeunon (1997) até os dias atuais, ou seja, de 1997 a 2008.

Tendo em vista o exposto, a pergunta que norteou esse trabalho foi: Como se deu a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Intrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint ventures*?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Thecnology*, Nansen S.A Intrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação de *joint venture*.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas;
- b) conhecer a trajetória de internacionalização dessas empresas a partir dos estudos de Jeunon em 1997;
- c) verificar a atual estratégia de internacionalização das empresas;
- d) descrever os motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização;
- e) verificar os principais impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas estudadas, de acordo com a percepção dos empresários.

## **1.4 Justificativa**

Como características principais do cenário mundial nas últimas décadas, têm-se visto um acelerado ritmo das inovações tecnológicas, um aumento da intensidade dos fluxos financeiros e das relações entre os Estados e as Organizações Internacionais, o que tem tornado o ambiente do comércio internacional complexo e turbulento. Desde então, mercados, clientes e competidores estão mudando

rapidamente e de forma imprevisível (MCKENNA, 1998).

Segundo Swensson (2001), se esse cenário proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, também exige maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade frente à concorrência, pois os mercados em que estas estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

Hoje as empresas não conseguem mais se refugiar no abrigo seguro dos seus mercados domésticos, como fonte relativamente certa de lucros. A concorrência de empresas estrangeiras está em todo lugar (SAUVANT, 2007, p. 40).

As empresas em busca de sobrevivência precisam redimensionar seus modelos de negócios para garantir competitividade e manter seus mercados, passando, por isso, a se preocupar mais com a competitividade do que com as técnicas que se tornam acessíveis a todos. Expandir-se para além de suas fronteiras é uma possibilidade para buscar essa competitividade, mas trata-se de uma decisão importante, pois a empresa precisa ajustar-se ao novo modelo exigido pelo novo mercado.

Empresas no mundo todo têm se internacionalizado. E, no Brasil não é diferente. Nos últimos anos, tem ocorrido um considerável movimento de empresas em direção ao mercado internacional. A abertura do mercado na década de 90 foi o maior impulso dado às empresas brasileiras em busca de competitividade e de sobrevivência. Em alguns casos em que a competição internacional é mais aguçada, a questão passou a ser investir no exterior ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos (RICUPERO; BARRETO, 2007). Desde então, as empresas brasileiras tiveram que se adaptar com maior velocidade à entrada de empresas estrangeiras, em razão da necessidade de se atualizarem no que tange a custos, tecnologia, produtos, serviços, gestão, dentre outros.

Neste cenário, o processo de internacionalização tornou-se objeto de crescente interesse dentro do campo da teoria organizacional, por apresentar desafios gerenciais diferenciados daqueles encontrados em mercados locais, despertando interesses que desafiam a capacidade da teoria existente acerca desse tema e demandando estudos tanto para descrever quanto para explicar suas causas e operações (JEUNON, 1997).

Vários estudos sobre internacionalização de empresas vêm sendo apresentados nos últimos anos, mas não interpretaram a realidade brasileira, devido às especificidades das empresas brasileiras (KRAUS, 2000).

O Brasil possui características estruturais peculiares, que influenciam diferentemente as empresas em seus processos de internacionalização. Segundo Barreto (2007), diferentemente do que se lê na literatura internacional descritiva do fenômeno internacionalização, a internacionalização das empresas brasileiras não é uma consequência natural, de décadas de crescimento econômico, mas sim o resultado de uma evolução lenta e desigual na busca pelo dinamismo interno. São essas peculiaridades que tornam o estudo das empresas brasileiras um diferencial no que se refere à extensa literatura encontrada sobre internacionalização.

Para Cyrino e Barcelos (2006) são necessários mais estudos sobre os processos de internacionalização de empresas a partir de economias emergentes, como o Brasil:

[...] a grande maioria dos estudos feitos nos últimos 40 anos, são originários de centros de investigação e de universidades localizados em países desenvolvidos e voltados ao estudo das grandes empresas multinacionais, que já se encontram em estágios mais avançados de internacionalização. Argumentam ainda Cyrino e Barcelos (2006) que a literatura desenvolvida nesses estudos, embora importante do ponto de vista prospectivo e da compreensão da dinâmica das empresas globais de países desenvolvidos, é relativamente anódina no que tange às questões e aos dilemas com os quais se defrontam as empresas brasileiras.

Aliada à necessidade de desenvolver estudos que aumentem o arcabouço teórico sobre internacionalização de empresas, específico para os casos brasileiros, evidencia-se a necessidade de que esses estudos optem por uma noção temporal, a fim de demonstrar a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas.

Nesse sentido, é compreensível e pertinente a abordagem das trajetórias: histórica e biográfica das empresas (VERSIANI, 2006; RESENDE; VERSIANI, 2007; SANTOS, 2008).

Assim, a análise das variáveis por meio das trajetórias, tendo em vista estudos longitudinais, contribuiria para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas com o mercado internacional (ROCHA;

CHRISTENSEN, 1988; MELIN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU, 2004; CARNEIRO *et al.*, 2007; REZENDE; VERSIANI, 2007; EDUARDO, 2008).

A relevância deste estudo, portanto, do ponto de vista prático, está na possibilidade de, ao se levantar a trajetória de internacionalização das três empresas mineiras do período de 1997 a 2008, identificarem-se padrões que possam ser reproduzidos e/ou multiplicados para o grande universo de empresas brasileiras que se lançaram ou pretendem se lançar em mercados externos.

A relevância teórica do tema ateu-se à necessidade de mais estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras, principalmente ressaltando o estudo do tipo longitudinal, que pode contribuir para um melhor entendimento das causas e da evolução do envolvimento das empresas no mercado internacional.

A relevância do ponto de vista social prende-se ao fato de revelar a realidade dessas empresas, suas dificuldades e êxitos, não só para a sociedade, mas para os órgãos governamentais como um todo, na tentativa de engajá-los nessa realidade.

Por fim, este estudo busca, ao investigar semelhanças e diferenças entre as empresas, contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos a respeito da trajetória de internacionalização de empresas no Brasil.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será abordada a literatura sobre internacionalização, com o propósito de traçar o arcabouço conceitual que fornecerá as bases para o estudo que foi realizado. Serão apresentadas as perspectivas teóricas de internacionalização, as motivações para internacionalizar, aspectos gerais sobre estratégia e as estratégias de entrada no mercado internacional.

Para prosseguir na explanação, faz-se necessário definir o termo internacionalização que direcionou este estudo.

Em um estudo feito com empresas brasileiras em 1996, Goulart et. al. deram a seguinte definição para internacionalização: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART et. al., 1996, p.21).

Essa definição foi escolhida pela sua abrangência, e por representar bem os modelos estudados.

### **2.1 Perspectivas teóricas de internacionalização**

As raízes dos estudos sobre internacionalização podem ser encontradas em duas áreas distintas e bastante antigas: a do comércio exterior e da empresa multinacional. Segundo Mariotto (2007), as respectivas literaturas sobre esses dois tópicos desenvolveram-se, quase independentemente, até os anos 1960. “O comércio exterior tem sido objeto de estudo há pelo menos dois séculos, impulsionado pelas teorias de Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817)” (MARIOTTO, 2007, p.14).

Os estudos sobre empresas multinacionais só se tornaram foco de pesquisa em 1960. Conceitos e metodologias incorporados de outras disciplinas foram esboçando



aos poucos uma nova área de pesquisa, a de negócios internacionais.

Os primeiros estudos sobre multinacionais são originários dos Estados Unidos e da Europa, onde o aparecimento das primeiras empresas desse tipo foi favorecido, segundo Kraus (2000), por dois fatores: o primeiro foi a questão do idioma, fator crucial para o sucesso alcançado pelas empresas americanas na cultura europeia por se tratarem de países que falam a mesma língua; o segundo foi o Plano Marshall (Plano de Reconstrução da Europa), o que, de acordo com o autor, facilitou a internacionalização das empresas norte-americanas, após a Segunda Guerra.

[...] a participação de empresas norte-americanas, desde então, de forma mais consistente em solo europeu, fez com que muitas dessas se internacionalizassem e emergissem, nos últimos 50 anos, como empresas multinacionais (KRAUS, 2000).

O livro de Stopford e Wells, *Managing the multinational enterprise* de 1972, constitui um marco inicial nesse tipo de pesquisa, uma vez que se baseia em um estudo feito em 187 empresas americanas que atuavam internacionalmente (MARIOTTO, 2007). Esse estudo apresentou como principal resultado a constatação de que essas empresas adotaram estruturas organizacionais diferentes, em estágios diferentes de seu processo de internacionalização.

Desde então, surgiram vários estudos que tentam explicar como se dá a entrada de empresas em mercados internacionais. Esses estudos podem ser agrupados em três grandes correntes: a corrente econômica, a corrente comportamental e a abordagem estratégica, as quais serão apresentadas a seguir.

### **2.1.1 Teorias Econômicas da internacionalização**

Segundo Fleury e Fleury (2006), a corrente econômica da internacionalização da firma parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam menos eficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado. As teorias que suportam essa corrente são: do poder de mercado, da internalização ou integração, dos custos de transação e do paradigma eclético.

Originada na tese de doutorado de Hymer, em 1960, publicada em 1976, a teoria do poder de mercado sustentava que uma empresa pertencente a um monopólio ou a um oligopólio em dado país, ao aumentar sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões e ou aquisições, chegaria a um ponto a partir do qual não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado de origem (DIB; CARNEIRO, 2006). Naquele momento utilizaria essas vantagens em outro país, para bloquear o desenvolvimento de uma concorrente local (MARIOTTO, 2007).

Como ressalta Hennart<sup>3</sup> (2001), citado por Mariotto (2007), o ponto crucial da teoria de Hymer é que as empresas multinacionais são instrumentos para a diminuição da concorrência internacional em setores oligopolizados.

A teoria da internalização ou integração foi desenvolvida nas décadas de 1970 e 1980 e têm entre seus principais expoentes Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman, todos da Universidade de Reading, na Inglaterra (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A ideia de que uma firma internaliza transações que poderiam ocorrer no mercado tinha sido introduzida por Coase (1937). A internalização tem a ver com a incorporação pela empresa de novos mercados, novas fontes de recursos, e novas etapas do processo de produção. A empresa pode realizar essa incorporação tanto doméstica quanto internacionalmente. Sua ênfase recai na eficiência com a qual as transações entre as unidades de atividade produtiva de uma empresa são organizadas e usa os custos dessas transações, para explicar a natureza da empresa em um mesmo país e acabou sendo útil para explicar a firma internacional (MARIOTTO, 2007).

“Pode ser entendida como o contrário da terceirização, onde a empresa internaliza atividades quando percebe que, quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p.20).

---

<sup>3</sup> HENNART, J.F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A.M.; BREWER, T. L. (eds) The Oxford handbook of international business. Nova York: Oxford University Press, 2001.

A teoria dos custos de transação não teve como foco a internacionalização de empresas, mas a escolha entre a contratação externa e a estrutura própria da firma ao se organizar a atividade econômica em novos mercados (WEISFELDER, 2001).

A teoria foi originada no trabalho de Williamson (1975), no qual ele propõe que os riscos envolvidos nas transações, em função das variáveis do ambiente e do comportamento humano, levam a organização a adotar uma de duas alternativas: realizar as atividades na própria empresa (internalização) ou contratar agentes externos para realizá-las. A escolha vai depender do custo percebido na transação, oriundo do risco percebido (WILLIAMSON (1975) citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em 1977, John Dunning, publicou um trabalho que resultou no que foi posteriormente chamado “paradigma eclético da produção internacional” (DUNNING, 1977)<sup>4</sup>, citado por (MARIOTTO, 2007). O trabalho procura explicar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e considera que uma empresa para se internacionalizar deve possuir vantagens que a preparem para competir com aquelas empresas já estabelecidas em mercados estrangeiros (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essas vantagens que devem compensar os custos de operar em um ambiente distante ou desconhecido são: de propriedade, de internalização e de localização.

As vantagens de propriedade estão associadas a ativos tangíveis (recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo, etc.) e intangíveis (tecnologia, marca, imagem, etc.). As vantagens de internalização dizem respeito às possibilidades de transferência de ativos entre países por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado. As vantagens de localização derivam de fatores relacionados à localidade onde vai ser implantada a operação internacional (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo Mariotto (2007), Dunning cunhou o termo “eclético” devido ao fato de ser esse paradigma formado de elementos teóricos colhidos de diferentes tradições.

---

<sup>4</sup> DUNNING, J.H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for and eclectic approach. In: OHLIN, B; HESSELBORN, P.O.; WIJKMAN, P. M. (eds) The international allocation of economic activity. Londres: Macmillan, 1977. P. 395-418

Dunning também defendeu que o paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo (DIB; CARNEIRO, 2006).

### **2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização**

A corrente comportamental, que procura entender a internacionalização como um processo no qual a aprendizagem organizacional tem o mais importante papel, tem como suporte as teorias de Uppsala ou “Modelo de Uppsala”, a teoria de *networks*, as de *Born Global* e a de empreendedorismo internacional.

Na década de 70, influenciados pela literatura sobre o assunto da qual fazem parte a Teoria da firma de Coase (1937), os trabalhos de Penrose (1963) e de Cyert e March (1963) e também Aharoni (1966), um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala (HORNELL *et al*, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) desenvolveram um trabalho sobre o processo de internacionalização de empresas suecas. Ao estudarem as empresas - Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo - os autores observaram que as suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas cadeia de estabelecimento e distância psíquica (LOUREIRO, 2001).

Segundo esse modelo, a internacionalização da empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isso nos remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, segundo o qual a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado; uma abordagem que visa diminuir os riscos e as incertezas.

A partir do conceito acima, propõe-se quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de

representantes, escritórios de vendas no exterior e produção no exterior.

A teoria, contudo, reconhece que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outra característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, existe uma tendência de as empresas realizarem negócios com países culturalmente mais próximos, pois ao familiarizar-se com características específicas do mercado-alvo, a empresa adquire conhecimento sobre como internacionalizar, podendo replicar posteriormente esse conhecimento para penetrar em outros mercados internacionais (CASSON, 1994).

Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT; MARCH, 1963).

Os resultados dessa pesquisa deram origem, em 1977, ao modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) que se baseou em três pressupostos:

- a) A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- b) O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- c) A empresa internacionaliza suas operações, investindo recursos de maneira gradual.

A partir desses pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos que, interagindo de forma transitória, explicam o modelo: conhecimento e comprometimento.

O conceito de conhecimento refere-se ao conhecimento do mercado alvo, e o de comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado

mercado internacional. A idéia básica é a de que as empresas investem recursos em alternativas que já foram testadas no passado, com o intuito de minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais (CYERT; MARCH, 1963).

Johanson e Vahlne (1977) sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo. Essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações:

Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado; quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente (REZENDE, 2001, P. 12).

Portanto, os aspectos transitórios, num processo cíclico, buscam os conhecimentos adquiridos no passado, para determinar o nível de internacionalização futura da empresa.

Rezende (2007) apresenta várias críticas feitas ao modelo de Uppsala, no que diz respeito ao gradualismo em processos de internacionalização. O autor cita Forsgren (2000), por exemplo, que sugere que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa, em vez de positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. Para Forsgren (2000), a entrada de uma empresa em determinado mercado, possibilita aprendizado suficiente para a redução do grau de incerteza percebido para este mercado. Isso torna desnecessário um desenvolvimento gradual para redução desse grau de incerteza. A empresa poderá entrar e desenvolver-se no mercado-alvo de maneira mais ousada e menos incremental (PEDERSEN; SHAVER, 2000).

Andersen (1997) considera o modelo de Uppsala, demasiadamente determinista, tendo em vista sua idéia de gradualismos, uma vez que a empresa pode seguir diferentes sequências do modo de operação em determinado mercado internacional (HEDLUND; KVERNELAND<sup>5</sup>, 1993 citados por REZENDE, 2007).

---

<sup>5</sup> HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. The internationalization of the firm: a reader. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

Para a teoria de *networks*, quanto ao relacionamento entre as empresas, as transações são feitas por meio de ligações entre pessoas e não na impessoalidade do mercado (MARIOTTO, 2006). Essa observação levou alguns pesquisadores a estudar as redes de relacionamentos entre empresas.

A teoria de *networks* foi inicialmente desenvolvida para explicar as relações entre empresas nas transações industriais, mas logo foi estendida para compreender as operações internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Essa abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas que mantêm recursos entre si (JOHANSON; MATTSON<sup>6</sup>, 1986; FORSGREN<sup>7</sup>, 1989 citados por DIB; CARNEIRO, 2006). Esses recursos são acessados pelos integrantes dessa rede, de acordo com a sua posição na rede, assim como o grau de internacionalização de uma integrante da rede passa a depender diretamente do grau de internacionalização dessa rede (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Em anos mais recentes, estudos têm mostrado um fenômeno que foge aos modelos gradualistas de internacionalização: é o das firmas chamadas *borns globals* (“nascidas globais”). O primeiro estudo sobre esse tema é atribuído a McDougall (1989), mas também Ganitsky (1989, p.50) fez referência, em seu trabalho sobre exportadores israelenses, a empresas “estabelecidas expressamente desde sua criação para atender mercados estrangeiros”. A denominação *Born globals* só foi utilizada em 1993, em um estudo na Austrália (RENNIE, 1993). Esse termo foi adotado para designar os novos empreendimentos com vocação global desde sua criação, como: Knight e Cavusgil, 1995, Madsen e Servais, 1997, Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Bell, McNaughton e Young, 2001; Moen, 2002; Zuchella, 2002; Chetty e Campbell-Hunt, 2004.

A crescente ocorrência das *Born globals* tem sido associada à homogeneização dos mercados, ao acesso a mercados internacionais e as inovações tecnológicas recentes, notadamente no campo das telecomunicações e transportes, além da

---

<sup>6</sup> JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm. 1986.

<sup>7</sup> FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? Advances in International Marketing, Greenwich: JAI Press, v.3, 141-159. 1989.

microeletrônica (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). Dessa forma o porte da empresa deixa de ser obstáculo à atuação internacional, e o mercado global deixa de estar restrito às grandes empresas multinacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Na visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MC DOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000), a expansão internacional de novas empresas ou *startups* se dá por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Na literatura especializada, alguns pesquisadores indicam as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões como elemento motivador para que sejam dados passos maiores rumo a um maior comprometimento no mercado internacional (KRAUS, 2000). Também se busca estudar as diversas motivações que levam esses administradores às operações internacionais (ZAHRA *et al.*, 2005).

Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente. Para Czinkota (1982) a formação acadêmica dos administradores, aliada à sua fluência em línguas estrangeiras, são fatores decisivos nesse processo.

### **2.1.3 Teorias estratégicas da internacionalização**

A abordagem estratégica que é voltada aos aspectos de competitividade e posicionamento competitivo tem como suas representantes a teoria do comportamento estratégico e a teoria visão baseada em recursos (RBV).

A teoria do comportamento estratégico tem como seus principais expoentes Graham, Vernon e Knickerbocker, os quais realizaram os primeiros estudos empíricos nas décadas de 1970 e 1980. Uma obra que também é básica na construção dessa abordagem é a de Michael Porter (1991). Sua teoria defende que o processo competitivo das empresas consiste na busca contínua de vantagens (ROCHA; ALMEIDA, 2006).



A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar [...] (PORTER, 1991, p. 2).

Segundo Rocha e Almeida (2006), uma vantagem competitiva advém de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma firma em relação à outra por certo período de tempo. Ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais.

Rocha e Almeida (2006) delimitam os movimentos competitivos em quatro tipos, explicados a seguir:

- a) Evitar conflito – Pode ser um motivador importante do comportamento competitivo, pois as empresas, ao se internacionalizar, procurarão evitar modos de entrada que criem conflitos com os concorrentes do país estrangeiro;
- b) trocar ameaças – A entrada de uma firma em um mercado estrangeiro pode ser motivada simplesmente pelo desejo de enfrentar seus competidores em seus respectivos mercados domésticos;
- c) seguir a líder – Movimento estratégico amplamente observado em indústrias, esse movimento sugere que as empresas de uma mesma indústria tendem a se internacionalizar, acompanhando os movimentos da pioneira na busca de mercados externos;
- d) acompanhar posição no mercado doméstico – As empresas que se posicionam em seu mercado doméstico como sendo de alta participação apresentam maior tendência a se internacionalizar.

A teoria do comportamento estratégico considera ainda que as decisões estratégicas das empresas são frequentemente inspiradas pelos riscos percebidos por seus gerentes nos movimentos competitivos a realizar. Nesse sentido, serão preferidos modos de entrada percebidos como de pouco risco.

A abordagem de recursos como explicação para o crescimento das empresas é antiga na literatura (GHEMAWAT, 2000). Birger Wernerfelt, em 1984, publicou um artigo tratando essa abordagem por uma perspectiva estratégica (MARIOTTO, 2006) a chamada VBR, Visão Baseada em Recursos, ou RBV, *Resource Based View*. Nesse artigo, onde foi analisado o processo de internacionalização de empresas, Wernerfelt (1984, p. 172) define recursos de forma ampla, como “qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza de uma empresa”. Os resultados da pesquisa de Wernerfelt (1984) mostraram que a propensão a se internacionalizar via exportações era maior nas empresas onde esses recursos eram maiores (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A RBV foi reforçada em estudos recentes de negócios internacionais por um crescente número de estudos (HAMEL, 1991; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; BIRKINSHAW et.al., 1998), dentre outros.

A proposição básica da RBV é que a vantagem de uma empresa, perante os concorrentes, deriva essencialmente dos seus recursos e competências e que a sustentabilidade (durabilidade) dessa vantagem, ao longo do tempo, depende da escassez e da imperfeita mobilidade (entre firmas) desses recursos ou competências (MARIOTTO, 2006, p. 69).

Assim, a RBV, sob a perspectiva do processo de internacionalização, apresenta os recursos como uma vantagem competitiva que deve ser preservada, evitando modos de entrada que impliquem compartilhamento desses recursos: “... empresas com valiosos ativos de conhecimento evitam modalidades de entrada que se baseiam em associações e parcerias, preferindo as de maior controle” (DATTA *et al.*, 2002)

## **2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional**

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategía*, que significa “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas “[...] visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos” (FERREIRA, 2004). Esse termo encontra na literatura organizacional várias e inconclusivas definições (ANDREWS, 1974:59; ANSOFF,

1977; ROCHA; CHRISTENSEN, 1987). Porter afirma que “não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa e, muito menos, sobre como formulá-la” (1998, p. 237). Mintzberg (1987) aponta estratégia como sendo “uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”.

De uma maneira geral, no âmbito interno, estratégias constituem-se em referenciais para os participantes das organizações. Da porta para fora, a estratégia cumpriria a função de orientar a busca por oportunidades, mercados, enfim, a própria sobrevivência organizacional. (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

Ohmae (1988) sustenta que o desenvolvimento de estratégia deve ter foco primeiramente nos clientes e não em competição, sendo o ideal evitar a competição sempre que possível. Para esse autor, uma estratégia real, é construída, em primeiro lugar, pela atenção total voltada às necessidades dos clientes, pela análise completa de como a empresa pode responder a tais necessidades, pela vontade de repensar o que os produtos são e o que eles fazem e pela forma de organizar a unidade de negócios. A resposta aos concorrentes deve vir depois da definição da estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes. Nesse contexto, voltar-se para a estratégia significa um profundo conhecimento do significado do produto (OHMAE, 1988).

Porter (1998) apresenta uma visão contrastante ao afirmar que a competição é a essência da formulação estratégica. Para ele, a posição estratégica adotada por uma empresa emerge de três fontes distintas: variedade, necessidade e acesso. Redefine a estratégia como sendo “a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, para o autor Porter [...] a essência do posicionamento estratégico é a escolha de atividades diferentes dos concorrentes” (PORTER, 1996, p. 68 – tradução livre).

Uma terceira posição seria o modelo proposto por Mintzberg em 1978, no qual o autor indica dois aspectos distintos no processo de formação de estratégia, denominados: estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg (1998), o fato de se tratar a estratégia como processo deliberado ou emergente implica assumir que as estratégias podem tanto formar um processo como serem formadas por um processo. Neste sentido, as estratégias deliberadas e emergentes formariam pontos extremos de um continuum, sendo que algumas estratégias no mundo real poderiam aproximar-se de um dos extremos, ao mesmo tempo em que muitas poderiam se encontrar em pontos intermediários (BENNET, 2007).

Para Prado (2003), as estratégias emergentes e as estratégias deliberadas coexistem permanentemente, em maior ou menor grau, no processo geral de formação de estratégias de qualquer organização. O que definirá o quanto estratégias são deliberadas ou o quanto elas são emergentes será: a pré-existência de intenções estratégicas explícitas ou o grau com que essas intenções foram explicitadas para todos os envolvidos; o nível de controle centralizado sobre a organização e o nível de previsibilidade, e conseqüente controle do ambiente externo.

Na busca de oportunidades em mercados externos, um passo fundamental para as empresas é a formulação de estratégias voltadas para a internacionalização, entendendo-se por isso não apenas o envolvimento da empresa na exportação de produtos e serviços, mas, especialmente, como a implementação de novas formas de relações comerciais.

Tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, todas derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas (PENROSE, 1959 citada por CYRINO; BARCELLOS, 2006)

Em estudo feito por Goulart *et. al.*, (1996, p.21) com empresas brasileiras, definiu-se internacionalização como: “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Mas os autores mostram que apesar de existir uma boa representatividade de empresas brasileiras que exportam, muitas o fazem de forma oportunista, de acordo com as oscilações do mercado interno, sem um envolvimento crescente e continuado com o

mercado internacional. Portanto, sobre sua definição eles salientam:

[...] a definição também não deve alimentar a idéia de que, em função da palavra processo, o fenômeno da internacionalização tem obrigatoriamente características evolutivas, compondo-se de etapas sequenciais rígidas e impositivas. Isto pode ser verdade em alguns casos, mas não em outros, o que torna prudente a adoção de uma postura contingencial, que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização, como uma de suas possibilidades (GOULART *et. al.* 1996, p.22).

Portanto, a velocidade específica de cada organização em seu processo de internacionalização vai depender de sua trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade relativa dos mercados (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Goulart *et. al.*, (1996) detectaram em seus estudos nove determinantes para a expansão internacional das empresas estudadas. São elas: necessidade de estar próximo ao cliente; conquista de novos mercados; acesso à tecnologia; estar presente em blocos regionais; fontes internacionais de financiamento; ultrapassar barreiras protecionistas; ajustar-se às regulamentações do mercado local; acesso à rede de fornecedores; reação ao comportamento da concorrência.

Em estudo feito em 2008 pela Fundação Dom Cabral (FDC), denominado *Global Players*, onde foram estudadas 93 empresas brasileiras de um universo de 969 das maiores empresas controladas por acionistas ou proprietários nacionais, foi mostrado que, ao dirigir sua atenção e seus recursos para os mercados internacionais, as empresas pesquisadas são movidas primordialmente pelo crescimento e pela busca por novos mercados, justificada pela necessidade de se beneficiar de economias de escala. O estudo apresenta ainda motivadores de alta importância e de média importância para as empresas brasileiras. Entre os de alta importância estão: o desejo dos acionistas e dirigentes; a oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento de novas competências; a busca de diversificação geográfica e da consequente redução de riscos. Entre os motivadores de média importância estão: defender ou reagir às pressões da concorrência e baixo crescimento do mercado doméstico (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

O estudo comparou ainda os resultados obtidos em 2008 aos de 2002:

Observando os motivos para a internacionalização das empresas, percebe-se uma postura menos orientada para redução de custos das empresas da amostra de 2007, em comparação com as motivações da amostra de 2002. Enquanto a busca por economias de escala tornou-se um *driver* menos relevante, a preocupação com a concorrência global e a intenção de fornecer melhor atendimento aos principais clientes em termos mundiais emergiram como importantes motivações para a internacionalização das empresas analisadas em 2007 (*GLOBAL PLAYERS*, 2008).

Portanto, ao decidir pela internacionalização, uma empresa vai levar em conta os movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes, assim como a satisfação de seus clientes. O modo de entrada escolhido deverá permitir que a empresa maximize o seu desempenho, melhorando a sua posição competitiva em relação às demais (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A empresa poderá escolher entrar no mercado externo por meio de exportação, contrato ou por investimento no país escolhido.

O QUADRO 2 apresenta alguns dos modos possíveis de entrada no mercado internacional:

Por exportação	Contratual	Por Investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Greenfield</i>
Cooperativa	<i>Franchising</i>	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de Serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

Quadro 2 – Classificação dos modos de entrada

Fonte: Adaptado de ROOT (1994)<sup>8</sup> citado por ROCHA; ALMEIDA, 2006.

Os modos de entrada são apresentados numa visão evolutiva; dos modos de entrada de menor comprometimento (exportação), para os de maior comprometimento (por investimento).

Segundo Loureiro e Santos (1991), ao passar de modos de entrada de internacionalização sem investimentos para modos de maior comprometimento, a empresa expõe-se, proporcionalmente, à elevação de riscos e dos montantes investidos.

<sup>8</sup> ROOT, F. Entry strategies for international markets. New York: Lexington Books, 1994, p. 6.

No QUADRO 3, é apresentada a classificação das estratégias de internacionalização de acordo com o nível de investimento e o grau de controle e de risco oferecidos pelas mesmas.

<p><b>Nível de Investimentos</b></p> <p><b>Grau de Controle e Risco</b></p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;"><b>ALTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>BAIXO</b></p>	<p><b>Investimentos Internacionais Diretos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Greenfield</i></li> <li>• Aquisições</li> <li>• <i>Joint ventures</i></li> <li>• Subsidiaria controle integral</li> </ul>
	<p><b>Acordos contratuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• Licenciamento</li> <li>• Subcontratação</li> </ul>
	<p><b>Exportação</b></p>

Quadro 3 – Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional  
 Fonte: Adaptado de BOONE & KURTZ (1999)

Segundo Boone e Kurtz (1999), um maior controle para a organização pode ser atraente, porém, pode significar também, maiores riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa. Ainda segundo os autores, é possível encontrar empresas que combinam mais de uma estratégia.

Tendo em vista o exposto, serão caracterizados, a seguir os modos de entrada apresentados:

### 2.2.1 Entrada por exportação

A exportação é a forma de negócio internacional mais antiga na história da humanidade e “[...] representa, ainda hoje, o modo usado pela maioria das empresas para participar de mercados estrangeiros e exige um menor comprometimento e, portanto representa menor risco para a empresa” (MARIOTTO, 2007, P. 10). A

entrada por exportação ocorre quando uma empresa comercializa seus produtos em mercados estrangeiros, sem a implantação permanente ou estável de uma filial ou sucursal (LOUREIRO; SANTOS, 1991). Essa modalidade pode ser feita de três formas: exportação indireta, cooperativa ou exportação direta.

A exportação indireta ocorre quando a empresa que quer exportar recorre a um intermediário localizado em seu país, que pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um agente de exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

As vantagens desse tipo de modalidade são a rapidez na absorção de conhecimento do mercado externo e o baixo custo. As desvantagens têm relação com os riscos a que a empresa se expõe devido ao baixo controle (KEEGAN; GREEN, 1999). Para Rocha e Almeida (2007), esse baixo controle da empresa exportadora diz respeito: ao desconhecimento da forma de venda de seus produtos no mercado externo, ao seu posicionamento competitivo, aos preços, aos canais etc. Há possibilidade de o produto não manter a marca original e passar a carregar a marca do distribuidor; bem como a possibilidade súbita da interrupção da exportação, caso o intermediário encontre produtos que atendam melhor as suas necessidades (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação cooperativa pode também ser chamada de exportação casada ou *piggy-backing*. Esse é também um tipo de exportação indireta que ocorre quando a distribuição de produtos ou serviços é feita por meio de empresas de nacionalidade idêntica à empresa exportadora, mas que tenham estrutura ou experiência no exterior (TERPSTRA; SARATHY, 2000).

O sucesso dessa modalidade vai depender do tamanho e da qualidade da rede de distribuição e da complementaridade das linhas de produtos/serviços das empresas exportadora e distribuidora, ambas não concorrendo entre si no mercado alvo (KEEGAN; GREEN, 1999).

A exportação direta, segundo Rocha e Almeida (2007), é a modalidade em que a empresa irá exportar por intermédio de escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias, ou seja, envolve a montagem de rede própria de distribuição no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2007).



Os autores citados identificam como benefícios de dispor dessa rede: um melhor conhecimento do mercado, maior controle sobre a operação, mais flexibilidade para eventuais adaptações do *mix* e um potencial superior de vendas e lucros. Como desvantagens para esse tipo de exportação, Kotabe e Helsen (2001)<sup>9</sup>, citados por Rocha e Almeida (2007), apresentam: maiores exigências de investimento e de alocação de recursos, principalmente gerenciais, além de maior responsabilidade na definição do marketing mix, na escolha de mercados-alvo, na identificação e seleção de representantes no mercado estrangeiro e na logística.

### 2.2.2 Entrada contratual

Essa modalidade se distingue da exportação principalmente por se constituir em veículo para a transferência de conhecimentos e competências. Segundo Rocha e Almeida (2007), a entrada contratual caracteriza-se pela associação não-patrimonial de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Ela envolve a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país.

Conforme citado no QUADRO 2, são várias as formas do modo contratual, mas três são identificadas como as mais utilizadas: licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

Os acordos de licença podem tomar diversas formas: para fabricação de um produto, para o uso de uma marca comercial ou para distribuição conforme afirma Chevalier (1982). Essa modalidade caracteriza-se por uma troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como: marca, *know-how* etc., por *royalties* ou uma soma fixa, a serem pagos pela licenciada (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Em geral, o licenciamento tem como vantagens: baixo envolvimento e baixo nível de controle; facilitação da entrada em mercados fechados, contornando as barreiras às importações (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Como vantagem adicional, as empresas

---

<sup>9</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

que utilizam este modo de entrada ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos (LOUREIRO; SANTOS, 1991).

Em contraponto, se não houver cláusulas de proteção de marcas e patentes no exterior, a empresa licenciadora pode correr o risco de o licenciado absorver o *know-how* no primeiro momento e posteriormente se transformar em um concorrente (KEEGAN; GREEN, 1999).

O contrato conhecido como franquia ou *franchising* é um tipo de contrato por meio do qual a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação (MAURO, 1999).

Essa modalidade é uma forma de organização cooperativa que vem crescendo rapidamente no mercado internacional, pois possibilita às empresas expansão rápida com baixos investimentos e riscos. As leis e regulamentos estrangeiros também são favoráveis à franquia, porque ela tende a estimular a propriedade, as operações e o emprego local (CATEORA; GRAHAM, 2001). Como desvantagens, Rocha e Almeida (2007) observam que o potencial de receitas do franqueador é apenas uma fração do que poderia ser obtido se a empresa tomasse o risco de abrir um negócio próprio no exterior. Ainda a dificuldade de ter controle sobre as operações do franqueado, e, em razão da natureza intangível da franquia, questões culturais podem representar outra fonte de problemas (KOTABE; HELSEN<sup>10</sup>, 2001 citados por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

O Contrato de produção é uma modalidade comum nos mercados asiáticos, principalmente devido ao baixo custo de mão-de-obra nesses países. Esse é um tipo de contrato em que uma firma atua como subcontratada de outra; a primeira produzindo sob a marca da última (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

---

<sup>10</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

### 2.2.3 Entrada por investimento

A internacionalização por investimento, conforme Loureiro e Santos (1991) requer uma implantação física no exterior. São as chamadas subsidiárias. As subsidiárias proporcionam às empresas a expansão no mercado global, com total controle das operações. De acordo com Kotabe e Helsen (2001) esse investimento pode ser feito de duas formas: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo ou o início de um novo negócio (investimento tipo *greenfield*).

Uma aquisição internacional consiste na compra de marca ou ativos de um negócio já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA, 2007). Este tipo de investimento é preferido por companhias com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. As aquisições tendem a operar com maior independência da matriz, e o nível de controle exercido sobre elas é menor.

O Investimento tipo *greenfield* caracteriza-se pelo estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro, por uma empresa estrangeira igualmente com sede em outro país (ROCHA; ALMEIDA, 2007). É considerada a melhor opção quando a intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) é elevada e quando o destino dos investimentos são países percebidos como muito diferentes culturalmente do país de origem da empresa.

As unidades de produção estrangeiras podem se diferenciar em termos de propriedade e controle, sendo classificadas como *sole ventures* ou *joint ventures* (ROOT, 1994). Subsidiária de controle integral, ou *sole venture*, é a modalidade por meio da qual a empresa estrangeira possui total controle sobre a afiliada sediada em outro país. Tem como principal característica maior integração da *sole venture* à matriz (CHOWDHURY<sup>11</sup>, J. 1992 citado por ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Segundo Rocha e Almeida (2007) a *sole venture* é a modalidade preferida pelas empresas que, no seu processo de internacionalização, quando desejam proteger

---

<sup>11</sup> CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective. *Management International Review*, 32 (2), p. 115-133, 1992.

competências específicas, ou quando não encontram sócios potenciais para se associarem.

A última modalidade por investimento é a *joint venture*. Essa modalidade será apresentada separadamente, uma vez que foi a forma escolhida pelas empresas estudadas nesta pesquisa para iniciar sua trajetória de internacionalização.

### **2.2.3.1 Joint venture**

Nos últimos anos, as alianças estratégicas têm adquirido popularidade como primeiro canal da expansão internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa.

Segundo Newburry e Zeira (1997), a *joint venture* internacional pode ser definida como uma empresa legal, independente, da qual participam duas ou mais empresas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas está sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. A *joint venture* pode ser feita em função de um projeto temporário ou permanente, envolvendo parceiros de um único lugar ou de diferentes países.

Essa modalidade é um mecanismo para alcançar objetivos por meio de trocas entre as empresas que a utilizam. As trocas são representadas por: aporte de terreno; matérias-primas; experiência no ambiente local (cultural, legal e política); acesso à rede de distribuição; contatos pessoais com fornecedores, funcionários públicos entre outros. Esses fatores poderão ser combinados a habilidades e recursos da empresa internacional.

Segundo Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades de uma empresa ou de realização de

renovação estratégica. São negócios que requerem menor investimento de recursos e, portanto, envolvem menos riscos do que a criação de subsidiárias.

Keegan e Green (1999) argumentam que a vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, em mercados nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas onde os blocos econômicos desempenham um papel importante, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada (CERCEAU, 2001).

Essa modalidade de aliança compreende a forma de investimento estrangeiro de maior importância para os países em desenvolvimento, onde a instabilidade política e econômica e outros aspectos institucionais podem inviabilizar a internacionalização por meio de outras estratégias (SUAREZ, 1990; CHILD; FAULKNER, 1998).

Estudos mostram que a formação de alianças do tipo *joint ventures* caracteriza-se por uma imersão social das empresas em ambientes desconhecidos, com distintos contextos sociais. Por isso essas alianças se moldam pela interação dessas organizações aos ambientes em que atuam. Paralelos a essa imersão, caminham os objetivos principais que cada empresa-mãe estabelece quando da formação da aliança, e dependerá do alcance ou não desses objetivos a continuação de investimento nessa estratégia (GULATI, 1998; RODRIGUES, 1999).

Os problemas mais evidentes na formação de tais alianças são: diferenças de cultura dos países, diferenças de cultura e clima organizacional, mudanças no ambiente da *joint venture* e as disputas de poder. Alguns problemas contribuem substancialmente para a dissolução da aliança, como a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos (LOPES; VIEIRA, 2005), a perda de controle, o conflito de interesses, a criação de um novo concorrente, o impacto negativo sobre a marca da empresa e a perda de *know-how* e tecnologia (ROCHA; ALMEIDA, 2007).

Vários autores consideram as *joint-ventures* como estratégias de internacionalização ou modo de entrada peculiar e por isso mesmo capaz de causar grande curiosidade por parte dos pesquisadores. Trata-se de uma estratégia com um nível de complexidade muito grande e com uma alta taxa de mortalidade (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo Lopes e Vieira (2005), o alto número de experiências mal sucedidas explica-se pela alta complexidade dessa alternativa de internacionalização. Esses autores destacam que o processo é altamente complexo, e o dividem- em quatro etapas altamente importantes. Essas etapas são primordiais na formação da *joint venture* e se baseiam nas decisões centrais tomadas por cada parte da aliança:

- a. decisão de formar uma aliança: alcance de maior poder de mercado, aumento da eficiência organizacional, aquisição de conhecimento, tamanho e tipo de indústria e enfrentamento de situações de incerteza;
- b. decisão sobre o parceiro: redes sociais e fluxos de informações, reputação, complementaridade de objetivos e recursos e distancia psíquica;
- c. decisão sobre a estrutura: grau de interdependência das empresas-mãe e grau de autonomia;
- d. dinâmica evolutiva de uma aliança: envolvimento dos parceiros na aliança ao longo do tempo.

De acordo com Nadler *et. al.* (1994)<sup>12</sup>, citado por Jeunon (1997), diversos estudos empíricos constataram que, o desempenho insatisfatório das *joint venture*, varia de 40% a 70%. Porém, há que se ressaltar que o término da parceria, para muitas empresas, não significou insucesso. O aspecto transitório dessas alianças mostra que elas são um meio e não um fim, tendo, porém, vida e valores estratégicos próprios (JEUNON, 1997).

Para Gulati (1998), entender a evolução das alianças pode promover *insights* críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Ele sugere que o processo de aliança

---

<sup>12</sup> NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. Arquitetura Organizacional. A Chave para a Mudança Empresarial. Rio de Janeiro; Campus, 1994.

remonta a um modelo de equilíbrio, porque passando pelo processo inicial, no qual são relevantes os objetivos do parceiro, as possibilidades de adaptação no processo de aprendizagem, a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional, certamente concorrerão para o sucesso ou o fracasso da aliança.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram o levantamento dos dados para o desenvolvimento desse estudo. São eles: caracterização da pesquisa, unidades de análise e unidades de observação e descrição dos procedimentos que foram feitos para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para a realização do estudo, foi adotada como metodologia uma pesquisa do tipo descritiva, cujo objetivo primordial é identificar e descrever as características do fenômeno proposto (GIL, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto a sua natureza, trata-se de um estudo qualitativo. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) essa abordagem trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade. Para Duarte (2004), a maneira como o pesquisador trata os dados é que identifica o estudo como qualitativo. Segundo a autora, para se fazer a caracterização de uma investigação, não basta considerar somente as técnicas que serão utilizadas, mas faz-se necessário lançar mão de todo o arcabouço teórico/metodológico previamente estabelecido, que definirá o objeto de pesquisa e a maneira como o pesquisador fará a análise dos dados levantados.

O direcionamento inicial deste estudo indicou a necessidade de retomar a investigação do momento em que foram feitas as entrevistas de Jeunon em 1997, até o momento atual. Portanto a busca de informações desse período configurou o material necessário para atingir os objetivos propostos. Com essa finalidade este estudo retoma, como fontes únicas dos dados, as mesmas empresas estudadas por Jeunon, considerando a relação entre as empresas pesquisadas e o seu ambiente. Dessa forma, fica caracterizado o método como estudo de caso (YIN, 2005).



Nas ciências sociais, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado e mais completo para a investigação de um fenômeno contemporâneo, pois se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados de papel (GIL, 2009). Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem como premissa importante tratar os acontecimentos no ambiente onde ocorrem, na vida real, quando não se apresentam claramente os limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

Portanto, definir estudo de caso como método de pesquisa foi escolher uma estratégia para que se concretizasse a investigação de um fenômeno atual, com a certeza de que tudo o que se apresentou durante o processo de coleta dos dados foi levado em consideração.

Ao buscar entender a trajetória de internacionalização de três empresas de setores distintos, a partir da formação de *joint ventures*, faz-se necessário entender a trajetória de cada empresa separadamente, tentando buscar semelhanças e diferenças entre os caminhos percorridos pelas empresas. Tendo em vista o exposto, este estudo pode ser considerado, ainda, como um estudo comparativo de caso.

O estudo comparativo foi privilegiado por permitir:

[...] a evidenciação de peculiaridades ou de constâncias entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas... permitindo estudar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações. (BRUYNE *et al.*, 1977:228).

Considerando-se que, durante a pesquisa, foram resgatados dados e informações do período de 1997 a 2009, a fim de explicar as configurações atuais das empresas, este estudo caracteriza-se, segundo Vieira e Zouain (2004 p.21), como seccional com perspectiva longitudinal. As empresas foram consideradas em aspecto dinâmico, na tentativa de responder as seguintes questões: como a internacionalização dessas empresas emergiu, se desenvolveu e amadureceu ao longo do tempo (VAN DE VEN; HUBER, 1990).

Pettigrew (1992) afirma, ainda, que o entendimento dos fenômenos organizacionais

não pode ser feito a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, a-processual, como grande parte das pesquisas e da literatura sobre organizações costumam fazer. Em um processo voltado ao entendimento da realidade presente, a partir de um corte longitudinal, há necessidade de se buscar na história os acontecimentos que geraram o que conhecemos hoje por organização, ou, nos objetivos deste trabalho, internacionalização (KRAUS, 2000).

### **3.2 Unidades de análise e unidades de observação**

As unidades de análise deste estudo são as seguintes empresas: Biobrás, que por alterações em sua estrutura patrimonial teve seu nome alterado, passando a se chamar *Biommm Technology*, Nansen S.A. Instrumentos de Precisão e Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Com base na pesquisa de Jeunon (1997), planejou-se inicialmente adotar como unidade de análise as cinco empresas estudadas em sua dissertação de mestrado datada de 1997.

Este tipo de seleção é denominado por Collis e Hussey (2005; 152), como seleção por julgamento, pois os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências sobre fenômeno em estudo. Nessa seleção, o pesquisador toma a decisão pela unidade de análise antes do começo da pesquisa e não procura outros contatos que possam surgir durante o curso do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005; 152), prescindindo de técnicas estatísticas para definir o seu tamanho (WEIERS, 1986; 107).

A unidade de análise planejada inicialmente foi modificada após contato prévio com as empresas. Nesse contato, verificou-se a impossibilidade de se continuar o estudo em duas das cinco empresas inicialmente escolhidas, conforme o exposto a seguir: a empresa Batik Equipamentos S/A foi vendida em 1999 para uma empresa estrangeira, a Lucent Technologies, e, apesar das várias tentativas, não se conseguiu contato com a sua direção. A Fundação Aldebarã Ltda, segundo

informações dadas por telefone pela própria empresa, teve seu processo de sucessão antecipado pelo falecimento do executivo entrevistado à época da dissertação de Jeunon (1997). A atual direção não autorizou a entrevista.

Juntamente com a delimitação das unidades de análise a serem estudadas, foi feito contato com os executivos que concederam a entrevista em 1997, a fim de ter conhecimento do ainda envolvimento deles com a empresa, para a definição das unidades de observação.

Os executivos entrevistados foram:

- Dr. Guilherme Emrich, Presidente- *Biommm Technology*;
- Dr. Murilo Araujo, Presidente - Nansen S.A. Instrumentos de Precisão;
- Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial - Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.

Ressalta-se aqui o fato de que, mesmo passados onze anos, as empresas componentes da amostra final mantiveram o mesmo corpo diretivo e, portanto, pôde-se entrevistar, em duas das empresas, os mesmos executivos da época da dissertação de Jeunon (1997). Na empresa Orteng Equipamentos e Sistemas, quem concedeu a entrevista em 1997 foi o Dr. Robson Braga de Andrade. Mas, por impossibilidades, ele recomendou o Dr. Ricardo Vinhas Corrêa da Silva, Diretor Comercial e sócio fundador da empresa, que vivenciou todo o processo de internacionalização da empresa.

### **3.3 Procedimentos para coleta de dados**

A técnica de levantamento de dados, no contexto da pesquisa social, pode ser entendida como um procedimento adotado para a obtenção de dados. Para Collis e Hussey (2005), é importante ressaltar o conhecimento sobre todos os dados qualitativos coletados durante sua análise.

O procedimento adotado para a coleta de dados que melhor se adaptou a este estudo foi a técnica de entrevista, dada a possibilidade que ela oferece de aprofundamento do assunto tratado, o que foi necessário ao esclarecimento dos objetivos propostos.

Entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (LAKATOS; MARCONI, 1992. p. 107). Para Duarte (2004), esse tipo de técnica é indicado quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios em universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Para este estudo, os dados foram obtidos por meio de entrevista semi estruturada, por ser constituída de indagações que levaram os entrevistados, ou seja, os principais executivos das empresas, a responder sobre os assuntos questionados. Esse instrumento é bastante útil para a obtenção de informações acerca do que as pessoas “[...] sabem, crêem ou esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967, p. 273).

As entrevistas foram marcadas previamente, por telefone. Para realizá-las, foi utilizado um roteiro previamente elaborado (APÊNDICE A), baseado no referencial teórico proposto e nos objetivos específicos. Constava do roteiro uma relação de pontos de interesse que o entrevistador foi explorando ao longo da entrevista.

A duração de cada entrevista foi de aproximadamente 02h00minhs. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Todos os participantes se mostraram receptivos ao trabalho, colocando-se à disposição inclusive para informações futuras. Ao final, após a transcrição, as entrevistas foram reavaliadas pelos executivos para validação e autorização da divulgação das informações fornecidas.

Aliada a entrevista, foi utilizada a pesquisa documental que, de acordo com Gil (2002), trata-se de levantamento de material oriundo de fontes diversas, tais como: jornais, boletins e folhetos etc. Ainda segundo Gil (2002), esse material pode ser

documentos de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico, oriundos de órgãos públicos ou instituições privadas, ou documentos de segunda mão, que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Para este estudo, a principal fonte de dados, classificada por Gil (2002) como documento de segunda mão, foi a dissertação de mestrado da Doutora Ester Eliane Jeunon, datada de 1997, que proporcionou melhor visão do assunto a ser estudado. A utilização da dissertação como fonte de dados apresentou uma série de vantagens. Primeiramente constituiu fonte rica e estável de dados (GIL, 2002); além disso, os dados históricos constantes no documento, ao serem apresentados, ajudaram os entrevistados a relembrar e clarear o assunto, tendo em vista as informações a serem coletadas. Esses dados foram ratificados pelos executivos durante a entrevista, não sendo necessário retomar dados de mais de uma década, que poderiam estar esquecidos pelos entrevistados, além de reduzirem em muito o tempo de entrevista.

Foram consultados também os *web sites* das empresas estudadas, os quais forneceram importantes informações históricas e atuais.

### **3.4 Procedimentos para análise dos dados**

Neste estudo, para efetuar a análise do material apurado, foi feita inicialmente a transcrição das entrevistas, logo após o seu encerramento. Depois de transcritas, as entrevistas passaram por uma conferência de fidedignidade, isto é, foram ouvidas as gravações, com o apoio do texto previamente transcrito, para acompanhar e conferir cada uma das frases, as mudanças de entonação, interjeições, interrupções, etc. Esses procedimentos são considerados por Duarte (2004) como importantes para a análise de entrevistas.

Os dados foram analisados em duas etapas: a primeira objetivou retirar das entrevistas e das fontes secundárias aqueles dados que pudessem responder às

questões da pesquisa, tratando cada empresa individualmente. Na segunda etapa, tendo em vista a proposta de um estudo de caso comparativo, fez-se o cruzamento dos dados selecionados de cada empresa, na tentativa de identificar semelhanças e dessemelhanças entre os caminhos percorridos pelas empresas.

Os procedimentos adotados possibilitaram que os casos fossem relatados de forma concisa, buscando reproduzir, na medida do possível, a própria narração feita pelos entrevistados. Todo o material coletado foi editado, extraindo-se dele tudo aquilo que era relevante, ou seja, o que efetivamente respondia às questões principais da pesquisa (DUARTE, 2004). A análise documental possibilitou a recuperação de dados históricos referentes às empresas estudadas, assim como orientou todo o atual estudo sobre elas.

Após demonstrar a forma como os dados foram colhidos, serão feitas a apresentação e a análise dos mesmos.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Objetivando maior clareza, esta seção foi dividida em três partes: na primeira parte apresenta-se um histórico e caracterização das empresas estudadas e como as mesmas são caracterizadas, na segunda parte são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, separados por empresa. E na terceira parte é feita a discussão e comparação dos resultados, a partir dos objetivos específicos.

### **4.1 Histórico e caracterização das Empresas**

#### **4.1.1 Biomm Technology**

A Biomm Technology foi fundada em 2001, a partir da cisão da empresa Biobrás. Sendo a Biomm considerada pelos sócios como uma continuação da Biobrás, faz-se necessário conhecer a história da BIOBRÁS.

A Biobrás foi fundada em 20 de outubro de 1965, em Belo Horizonte, por sete pesquisadores do Instituto de Bioquímica da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. A empresa inicia suas atividades atuando no setor de biotecnologia. Em 1971, inaugura a fábrica em Montes Claros para produção de enzimas hidrolíticas para uso industrial.

Dado o volume de produção da empresa e a insuficiência de demanda interna para absorção de seus produtos, surge a necessidade de buscar novos mercados para além das fronteiras do Brasil. Fica também evidenciada a necessidade de buscar novas tecnologias de produção.

Em 1978, com o apoio do BNDE, entra em operação a BIOFAR, uma joint venture formada pela BIOBRÁS com uma das maiores fabricantes de insulina da época a ELI LILLY CO, empresa americana, detentora de 95% do mercado americano.

Em 1979, a BIOFAR entra em operação, e inicia a produção de cristais de insulina em escala industrial.

Em 1983 a joint venture passa a não ser mais interessante para a Biobrás e também para a ELI LILLY CO; encerram-se então as atividades da BIOFAR, com a compra pela BIOBRÁS da participação da ELI LILLY CO na aliança. A Biobrás então se consolida no mercado internacional como exportadora de insulina.

Na década de 90, a empresa já detém 80% do mercado nacional, e torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de cristais e formulação) e a maior da América Latina. Nesse período, a empresa exportava para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, com diversas alianças nos EUA, Alemanha, Suécia e França, para a comercialização de medicamentos.

Em 2000 a Biobrás consegue o reconhecimento americano da primeira patente para produção de insulina. Em 2001, por meio de uma cisão parcial da Biobrás surge a Biommm Technology, que por motivos contratuais só começa a operar comercialmente em 2008.

A Biommm Technology é uma empresa também do setor de biotecnologia. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Ela é comandada por executivos e empreendedores oriundos da Biobrás.

Sua estrutura funcional é composta de 50 funcionários, todos brasileiros, em sua maioria pesquisadores. Esses profissionais atuam na área de biotecnologia ou então de engenharia, divididos nas áreas de comercialização, de tecnologia e de coordenação de engenharia.

A empresa detém uma avançada tecnologia para a produção de insulina humana recombinante, patenteada no Brasil e em vários países da Europa, América do Norte e Ásia. Essa tecnologia também permite produzir outras proteínas de interesse terapêutico, tais como a Calcitonina, Interferons e Hormônios de crescimento e foi submetida à inspeção por diversas instituições internacionais. A Biommm também possui expertise para o desenvolvimento de processos biotecnológicos para a



indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

#### **4.1.2 NANSEN S/A Instrumentos de Precisão**

Com sede em Contagem, Minas Gerais, a Nansen S.A. foi fundada em 1930, pelo médico Nansen de Araújo, com objetivo inicial de produzir aparelhos para a área médica. Justifica-se então o primeiro nome da empresa Fábrica Nacional de Instrumentos Científicos Nansen.

Em 1937, inicia-se a produção de hidrômetros, que prevaleceu até 1965, quando a empresa passa a produzir também medidores de energia elétrica, inicialmente monofásicos e depois, com o desenvolvimento de tecnologia passam a ser polifásicos.

Em 1973, a empresa constrói uma nova fábrica para produção de esferas para rolamentos de bicicleta.

Em 1985, após a experiência de exportações para a Colômbia, entra em operação a Mecal – Medidores Y Equipos, uma *joint venture* com a Corsam, empresa colombiana.

Na década de 90, a empresa exportava seus produtos para todas as Américas (exceto Canadá), Europa e sudeste asiático.

Hoje, em seu corpo funcional, há aproximadamente 400 funcionários. É reconhecida por sua atuação no mercado nacional de medição de energia.

A empresa tem o seu sistema de Gerenciamento certificado desde 1997, sendo que atualmente, possui certificação da ISO 9001:2008 concedido pelo *Bureau Veritas Certification*.

Constam do portfólio de produtos da empresa: medidores de energia elétrica,

equipamentos e Instrumentos, soluções em medição, gerenciamento e eficiência de energia

Hoje o grupo Nansen é composto pelas seguintes empresas: Nansen S/A Instrumentos de Precisão; Axxiom que fornece soluções em gestão de energia, saneamento e gás; Bycon, especialista no fornecimento de soluções de tecnologia na transmissão de vídeo e áudio sob o protocolo IP; Invent Vision, especializada no processamento de imagens e visão computacional; e Senergy, que desenvolve soluções tecnológicas relacionadas à medição de energia elétrica, água e gás.

Atualmente a empresa não exporta para nenhum mercado, e tem 25% de participação no mercado nacional.

#### **4.1.3 Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.**

A empresa foi fundada em 11 de Novembro de 1977, com o objetivo inicial de fornecer equipamentos e sistemas de automação industrial. Em 1979, entra em operação a *joint venture* formada com a empresa francesa Cegelec, uma empresa que fazia parte do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. Essa parceria objetivava acesso a uma tecnologia mundialmente reconhecida.

Após 16 anos de parceria, a *joint venture* é encerrada. A Orteng compra a parte da empresa francesa e, desde então, vem se consolidando como um dos maiores fornecedores nacionais de sistemas e equipamentos eletromecânicos e elétricos, conforme apresentado no Quadro 1:

Abaixo é apresentada a transformação da estrutura de capital da empresa, ocorrida no período em que o seu capital era dividido por três grupos distintos: IMBRAEL, Cegelec e EP Participações, que a partir de 1995 passou a utilizar 100% do capital da IMBRAEL (Holding que administra o grupo).

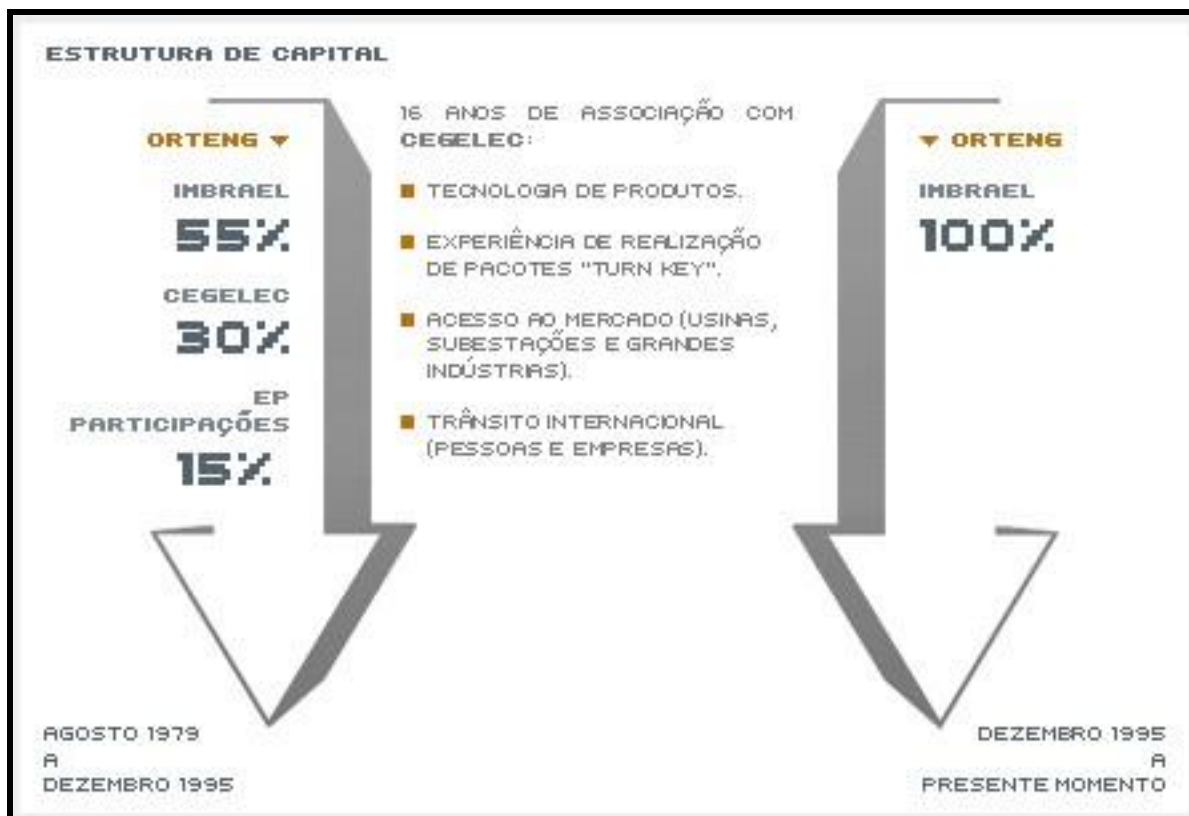


Figura 1 – Orteng Ltda. – Estrutura de Capital  
Fonte: Site Institucional

A empresa conta, hoje, com cerca de 1500 (um mil e quinhentos) funcionários, dos quais 242 engenheiros e 200 técnicos.

Com sua nova estrutura, atualmente a sede (Unidade 1) está localizada na Cidade de Contagem MG, onde ocupa uma área de 40.000 m<sup>2</sup>. A empresa possui, também em Contagem, a Unidade 2 de Produção e suas filiais encontram-se nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, São Paulo, e Amazonas.

O FIG. 1 mostra a evolução do faturamento médio nos últimos 18 anos (valores em milhões de R\$):

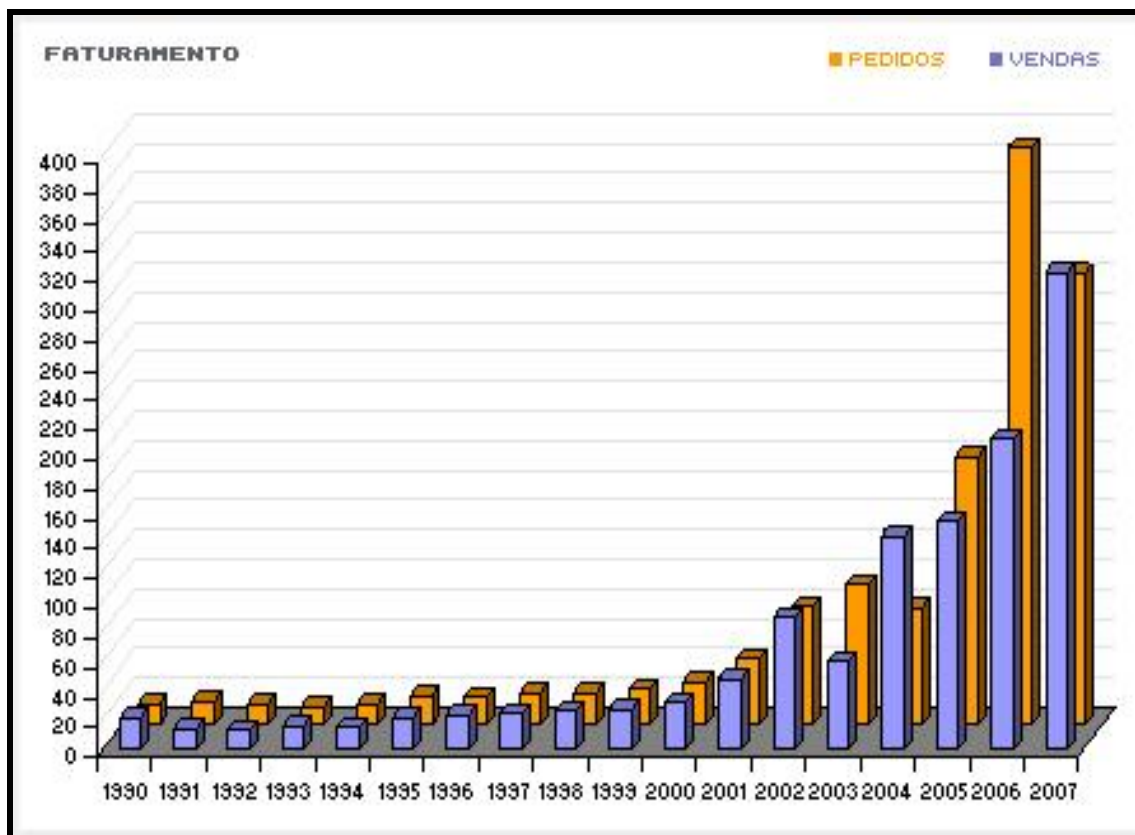


Figura 2 – ORTENG Ltda. – Evolução do Faturamento – Últimos 18 anos  
 Fonte: Site institucional

Conforme a FIG. acima, percebe-se a evolução do faturamento da empresa, que começa a se expandir de forma evidente, à partir de 1999.

Com o compromisso de ser a melhor empresa do setor, a Orteng tem desenvolvido parcerias tecnológicas no Brasil e no exterior, que permitem antecipar tecnologias de ponta para seus clientes, conquistando, assim, os mais exigentes mercados no Brasil, América do Sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África. Suas soluções são exportadas para países como: Uruguai, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.

As áreas de mercado onde a Orteng possui forte atuação, são: Telecomunicações; Siderurgia; Refino; Prospecção; Produção; Novas tecnologias; Mineração; Infra-estrutura; Energia; Transporte.

## **4.2 Apresentação dos resultados**

### **4.2.1 Biomm Technology**

#### **4.2.1.1 Principais resultados da formação da joint venture**

Tendo como motivação inicial para a busca de um parceiro internacional a necessidade de exportar a produção excedente, buscar um canal de comercialização para o mercado externo e tecnologia (JEUNON, 1997), surge a joint venture entre Biobrás e ELI LILLY CO, uma empresa americana fabricante de insulina, que deu origem à Biofar. A aliança que durou do ano de 1978 a 1983 foi um marco significativo no desenvolvimento da Biobrás.

Segundo Jeunon (1997), foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria e também outros resultados importantes para a empresa como: desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional, maior envolvimento com a comercialização de seus produtos, interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.

#### **4.2.1.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.**

Passados cinco anos, conforme Jeunon (1997), a Biobrás havia perdido a motivação para continuar com a *joint venture*, já que tinha alcançado seus objetivos iniciais e entendia conhecer suficientemente o mercado internacional. Em 1983, a empresa opta por comprar a participação da *ELI LILLY CO.* na Biofar, e esta foi integrada verticalmente às suas operações. Os produtos da Biofar, que até então eram comercializados com a marca *ELI LILLY CO.*, a partir daí passaram a levar o nome Biobrás.

Nas décadas de 80 e 90, já com 80% do mercado nacional, a BIOBRÁS se dedica ao crescimento, à conquista de novos mercados e à diversificação de sua linha de produtos. Torna-se a 4ª maior produtora mundial integrada de insulina (produção de

cristais e formulação) e a maior da América Latina e lança linha de meios de cultura e kits diagnósticos. Nesse período, passa a exportar para mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, e cria diversas alianças estratégicas com empresas dos EUA, Alemanha, Suécia e França, visando à comercialização de medicamentos nas áreas de cardiologia e endocrinologia.

As mudanças surgiram no ano de 2000. Conforme o diretor da empresa, dois eventos foram fundamentais para a alteração da trajetória da empresa. Desde 1988, a partir de técnicas de engenharia genética desenvolvidas em parceria com a UNB (Universidade de Brasília), a Biobrás desenvolveu clones bacterianos (obtenção por processo de reprodução assexuada) capazes de produzir eficientemente a proinsulina humana, uma forma inovadora de produção de insulina por DNA recombinante. No final de 1990, concluiu-se o desenvolvimento dessa nova tecnologia. O processo foi, em seguida, escalonado para uso industrial e submetido ao pedido de patente junto ao USPTO- *United States Patent and Trademark Office*.

Com o foco no mercado mundial, a BIOBRÁS fez então o caminho inverso das empresas brasileiras no pedido de reconhecimento dessa patente. Entrou inicialmente com o pedido de reconhecimento da patente nos Estados Unidos, uma vez que, apesar de ser um processo mais caro, segundo o seu presidente, é um reconhecimento que dificilmente é questionado posteriormente por outras empresas. O reconhecimento americano da primeira patente se consolidou em 2000 e só em 2003 a BIOBRÁS obteve o reconhecimento de patente no Brasil.

A importância do reconhecimento dessa patente está no fato de só existirem quatro patentes reconhecidas no mundo para produção de insulina. As empresas detentoras dessas patentes são: *Eli Lilly CO* dos Estados Unidos, *Novo Nordisk* da Dinamarca, *Aventis* da Alemanha e a Biobrás no Brasil.

O reconhecimento americano da patente para a Biobrás foi o primeiro evento que trouxe para a empresa a possibilidade de ser competitiva mundialmente e conseqüentemente a necessidade de crescer mais em relação à participação no mercado externo. Esse crescimento demandaria investimentos da ordem de duzentos milhões de dólares, segundo seu presidente da empresa. A empresa, no

entanto, não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado era inviável, devido às altas taxas de juros operadas no Brasil.

O segundo evento bastante positivo para a empresa foi uma alteração na política de saúde do Brasil em 2000. Nesse período, houve uma inversão do mercado nacional de insulina e o governo passou a deter 80% desse mercado. As empresas fornecedoras de insulina passaram a brigar pelos 20% privados restantes. Investir em capacidade produtiva para um mercado privado tão pequeno era inviável. O fornecimento para os governos federal e estaduais era feito por meio de licitações; ganhava quem tivesse o menor preço. Portanto, investir para ampliar a produção a partir desses dois eventos era caro e tornou-se inviável.

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da Biobras que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida no seu principal produto.

Em 2001, decide-se pela cisão parcial da Biobrás, e por meio de um *Spin off*<sup>13</sup>, surge a *Biommm Technology*, empresa também do setor de biotecnologia, que assume todos os ativos da Biobrás, menos a fábrica.

Em 2002, a BIOBRÁS vende sua fábrica em Montes Claros, que constituía o seu principal ativo permanente. Por isso, é obrigada também a vender junto o nome Biobrás para a *Novo Nordisk*, uma empresa dinamarquesa, concorrente, que pretendia ampliar sua participação no mercado brasileiro.

Para a *Biommm Technology* são transferidos a propriedade intelectual, o *know-how*, os pesquisadores que desenvolveram a tecnologia, todos os laboratórios de pesquisa em Montes Claros e Miami, nos Estados Unidos, todas as patentes internacionais, toda a conexão internacional nos 16 mercados onde a Biobrás operava.

A empresa ficou sob o controle dos mesmos empreendedores que tiveram em 1975

---

<sup>13</sup> Empresa criada para explorar uma propriedade intelectual.

a visão do domínio da biotecnologia e que tornaram a Biobrás a quarta maior produtora de insulinas do mundo. Esse grupo induziu ao desenvolvimento da biotecnologia aplicado à saúde no Brasil, por exemplo, na formação da Fundação Biominas, da ABRABI - Associação Brasileira das Empresas de Biotecnologia, do APL (Arranjo Produtivo Local) de Biotecnologia de Belo Horizonte e Região Metropolitana.

A operação com a multinacional dinamarquesa *Novo Nordisk* foi sujeita a aprovação do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que exigiu um acordo de reversibilidade da operação, caso ela não fosse aprovada.

Para a direção da *BIOMM*, a aprovação demoraria aproximadamente oito meses, mas por questões internas do próprio CADE, a aprovação só saiu cinco anos depois, em 2007. Até a aprovação do CADE, a *Biommm* continuou operando normalmente, desenvolvendo produtos e processos, apenas internamente, já que não podia comercializar tecnologia antes da aprovação da venda. No início de 2008, a *BIOMM* começou a operar comercialmente, vendendo sua tecnologia para o mercado mundial.

Hoje, a empresa desenvolve processos para a produção de insulina e outros produtos biotecnológicos, bem como para aplicações industriais, tais como enzimas utilizadas na produção de bio-combustíveis. A tecnologia da *BIOMM* está disponível para licenciamento a empresas interessadas em produzir insulina.

#### **4.2.1.3 Atual estratégia de internacionalização**

Hoje a *Biommm* têm mais de uma dúzia de patentes internacionais concedidas em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, Rússia, Canadá, Brasil e outros.

A empresa participa de uma rede de inovação tecnológica com centros de excelência em diversos países e conta com uma equipe com larga experiência internacional e alto grau de especialização. “A *Biommm* hoje é a Biobrás de antes sem



produto. É a Biobrás, mas que o produto dela é tecnologia.” (Dr. Guilherme Emerich).

A empresa tem como estratégia encontrar, em algum lugar do mundo, um país, onde um grupo local manifeste intenção de produzir insulina. Após contato com esse grupo é realizada a venda da utilização da tecnologia da *Biommm*. Para isso, é firmado um contrato de fornecimento de tecnologia que pressupõe também o desenvolvimento e a implementação de um projeto de engenharia para a construção da fábrica, todo o suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção. O grupo local financia a fábrica e quando ela está em plena capacidade de produção, o mercado local é abastecido e o excedente é comprado pela *BIOMM* e exportado para outros mercados.

A *Biommm* garante do ponto de vista tecnológico e comercial o futuro da empresa, e pelo uso da tecnologia a empresa vai pagar *royalties* eternamente à *Biommm*. É um casamento. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado brasileiro é atendido pela *Biommm*, por meio de um contrato com a União Química, que tem a sua estrutura de produção no Brasil, e utiliza a tecnologia fornecida pela *Biommm*. A União Química abastece o mercado brasileiro e o excedente de produção é repassado à *Biommm*, que compra e exporta para outros países.

A Flórida tornou-se um lugar historicamente de aposentados, já que muitos americanos migraram para Miami para poder viver o resto da vida em um clima quente, há nessa região uma grande concentração de potenciais diabéticos. Por essa razão, a *Biommm* tem em Miami um laboratório onde, em cooperação com um importante laboratório de pesquisa em diabetes, mantém uma equipe de pesquisadores composta por brasileiros e estrangeiros no intuito de desenvolver novas tecnologias e produtos para diabéticos.

Quanto ao futuro, a empresa, na pessoa de seu presidente, sabe que o alto investimento necessário para a abertura de uma fábrica de insulina demanda tempo e restringe o seu número de clientes no mundo a, no máximo, cinco contratos de transferência de tecnologia. Hoje a *Biommm* já possui duas empresas contratadas e

espera, até o final de 2009, ter mais duas, finalizando assim, sua possibilidade de contratos, muito provavelmente, em 2010.

Para garantir sua ampliação futura, a *Biommm* tem hoje uma plataforma tecnológica, constituída de uma família de patentes. Além da tecnologia de produção de insulina, produto de biotecnologia moderna de maior consumo no mundo, a empresa pode oferecer outros produtos, como o Hormônio de Crescimento. Um cliente que, atraído por um mercado que cresce a 20% ao ano, investiu para fabricar insulina licenciado pela *BIOMM*, torna-se cliente automático de sua família de patentes, criando assim um vínculo de parceria eterno.

O que nós temos é uma família de patentes, nós temos uma plataforma tecnológica. Nessa plataforma pode-se produzir insulina e uma série de outras coisas. A insulina é um dos produtos de biotecnologia moderna que tem o maior consumo. Um cliente que vai investir aí duzentos milhões em uma fábrica de insulina, depois vira meu cliente automático para licenciar, por exemplo, hormônio de crescimento. O hormônio de crescimento não tem consumo para justificar o investimento, mas a partir do investimento para a insulina, o mesmo cliente vira cliente de uma série de produtos que vão agregando valor na unidade dele. (Dr. Guilherme Emerich)

Então nós vamos ficar eternamente parceiros, e esse é o nosso posicionamento. Desenvolver e licenciar tecnologia. Somos uma fábrica de conhecimento. E esse modelo que estamos inovando no Brasil, mas que no primeiro mundo é o modelo. (Dr. Guilherme Emerich)

O mercado futuro está claro para o presidente da *BIOMM* de um lado estão os inovadores e proprietários de patentes e do outro, os que pagam para utilizar essas patentes e produzem em escala.

Resolvemos adotar como modelo ser uma Nike das proteínas recombinantes. A competitividade em nível do negócio é mais importante. Ou seja, concentrar desenvolvimento tecnológico de um lado, comercialização internacional do outro e licenciar terceiros que quisessem fazer produção. Esses terceiros são países que gostam de produzir, que não têm a opção de se concentrar na área nobre do processo, que é o desenvolvimento tecnológico e a comercialização internacional (Dr. Guilherme Emerich)

#### 4.2.1.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.

Segundo o presidente da *Biommm*, o reconhecimento da patente americana foi o principal motivo para a escolha da estratégia atual. Outros fatores contribuíram para o redirecionamento da estratégia da empresa, como os baixos custos de produção chineses, a inversão do mercado nacional de insulina, a posição de seus concorrentes, o crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.

Em um primeiro momento, o reconhecimento americano da patente deu à empresa a possibilidade de crescer junto a seus mercados externos e de buscar novos mercados. Esse crescimento demandaria um alto investimento que propiciasse a redução de custos e a produção em escala. A empresa não possuía esse capital, e a captação desse recurso no mercado brasileiro era inviável. Além disso, o setor industrial como um todo sofria com a competitividade dos produtos chineses no que diz respeito ao custo de produção desse país. Por isso a *Biommm* se viu pressionada pela impossibilidade de igualar os seus custos de produção aos dos chineses.

Não podíamos ficar amarrados em exportação de produto. Porque nós não vamos conseguir competir com os custos chineses, essa é minha convicção. Você vai competir por algum tempo mais depois se tornará impossível. (Dr. Guilherme Emerich)

Outro fator que contribuiu para a escolha de uma nova estratégia de internacionalização foi uma alteração na política de saúde no Brasil ocorrida em 2000, quando o então Ministro da Saúde, Dr. José Serra, inverteu o mercado de insulina no país. Historicamente, o mercado de insulina era dividido em 80% privado e 20% público. Esses 20% eram abastecidos por meio de licitações feitas pelos governos federal e estaduais, e ganhava o mercado quem tivesse o menor preço. As empresas então investiam com foco principal nos 80% de mercado privado, onde prevalecia competitividade e inovação. Com a inversão, 80% do mercado passou a ser público e somente 20% restou para a livre concorrência. Investir para ampliar a produção era caro e tornou-se inviável após a perda de mercado.

A patente colocou a empresa em uma situação diferenciada no setor em que atuava,

pois ela deixava de ser um fabricante de medicamentos que utilizava a tecnologia de outra empresa, via pagamento de *royalties*, passando a poder fabricar com a sua própria tecnologia e podendo também repassar essa tecnologia, por meio de recebimento de *royalties*, para outras empresas.

Percebeu-se o fato de que os principais concorrentes da Biobrás naquele momento eram vendedores de produtos, não de tecnologia, que poderiam passar da condição de concorrentes à de clientes na compra de sua tecnologia.

O desenvolvimento dos países emergentes possibilitou um número maior de diagnósticos de diabetes. Esse diagnóstico torna o uso de insulina vital ao paciente, o que amplia o consumo desse produto e, do ponto de vista social, torna a produção local atrativa e viável para os vários países que a importam.

[...] tem um mercado significativo para isso e oportunidade porque o mercado de diabete tem crescido a mais ou menos vinte por cento ao ano. É uma das poucas coisas que crescem a essa velocidade. Com esse crescimento, países tipo Rússia, Índia, China, México, Argentina, que gostam de produzir vão querer ter produção própria. (Dr. Guilherme Emerich)

Após os eventos expostos, ficou claro para a direção da *Biommm*, que o caminho não era mais produzir insulina e demais produtos, mas transformar seu maior ativo, a patente internacionalmente reconhecida, em seu principal produto.

#### **4.2.1.5 Impactos das estratégias atuais de internacionalização das empresas na percepção dos empresários**

Um dos impactos provocados pela estratégia atual da empresa pode ser detectado na estrutura funcional e hierárquica da empresa. Hoje a *Biommm* é comandada por executivos e empreendedores que atuam há vários anos no mercado internacional de biotecnologia.

A sua estrutura funcional é formada por 50 funcionários, todos brasileiros. O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com

experiência internacional e alto grau de especialização, que se complementam em uma equipe multidisciplinar, com ênfase em fermentação e purificação de proteínas e formulação de medicamentos injetáveis.

A BIOMM opera ainda com contratação de terceiros, através de parcerias locais para o desenvolvimento das fábricas.

A Biommm é uma empresa que não vai ter muito mais gente do que tem hoje, por operar muito em parceria com terceiros. E uma empresa com pessoal de altíssimo nível de qualificação. Pouquíssimas pessoas aqui fazem uma coisa só. (Dr. Guilherme Emerich)

A empresa conta com profissionais capazes de transferir tecnologia e dar assistência na sua implantação em escala industrial, participando desde o projeto de engenharia, suprimentos, *start-up*, bem como do treinamento no processo industrial.

Nós não temos uma estrutura piramidal como as organizações normais, a nossa estrutura é horizontal. O mesmo pesquisador que está no laboratório desenvolvendo tecnologia, é solicitado para poder vender essa tecnologia no país X, Y, Z e ele têm que convencer o país de que nós sabemos fazer o que estamos vendendo. O que nós vendemos no fim é um pacote. (Dr. Guilherme Emerich)

Com mais de 30 anos de experiência em biotecnologia, herdados da Biobrás, a Biommm também está apta a desenvolver processos biotecnológicos para a indústria farmacêutica, de bio-combustíveis e alimentícia, dentre outras.

O ciclo de química fina está se esgotando. O novo ciclo iniciado na década de oitenta, tem cem produtos derivados dessa tecnologia nova, chamada biotecnologia. E 100% dos produtos vieram de pequenas empresas inovadoras ligadas a centros universitários alimentados por capital de risco. Esses produtos são patenteados, e licenciados para grandes empresas. Ou seja, as empresas farmacêuticas não inventam o que elas vendem, mas elas têm uma capacidade que uma empresa de tecnologia não tem que é de fabricar e comercializar em escala global. Então o mercado mundial é claro nesse negócio. Tem gente que inova e tem gente que licencia a inovação e fabrica em larga escala. E mais que fabricar, fabrica e comercializa em larga escala. (Dr. Guilherme Emerich)

Por isso, em seu portfólio, a empresa opera ainda com gestão de fundos de investimentos, por meio dos quais é feita a captação e alocação de recursos em projetos tecnológicos dos mais variados segmentos.

Hoje o mercado para nós por definição é mercado global. Nós não investimos em nada que o mercado seja só Brasil. É também Brasil. Mas nós só queremos investir em empresas cujo horizonte é o mundo. Acho que temos que encaminhar o Brasil para desenvolvermos e vendermos conhecimento. Nós temos capacidade de competir e já temos ação crítica para fazer isso. E isso é o que a *Biommm* faz. (Dr. Guilherme Emerich)

A *Biommm* escolheu o lado dos inovadores e proprietários de patentes. Hoje ela se entende como uma fábrica de conhecimento e entende esse modelo como o que irá vingar no futuro.

#### **4.2.2 Nansen S/A Instrumentos de Precisão**

##### **4.2.2.1 Principais resultados, da formação da joint venture**

Os objetivos buscados na formação da *joint venture* foram alcançados. A aliança formada pela Nansen com a empresa colombiana Corsan em 1985, teve como principal objetivo manter o mercado colombiano de medidores de energia e medidores de água. Essa fatia de mercado, obtida a partir de 1960 por meio de exportação seria perdida, uma vez que a crise do petróleo, da década de 80, impulsionou uma mudança na política econômica colombiana, que fechara o mercado às importações (JEUNON, 1997). “A avaliação prendeu-se exclusivamente à manutenção do mercado na Colômbia, uma vez que iríamos perdê-lo para algumas empresas que haviam decidido se estabelecer naquele país”. (Dr. Murilo)

Com a abertura da Mecol, empresa constituída na Colômbia, fruto da aliança entre as empresas, a Nansen passou a produzir seus medidores de energia dentro da Colômbia, e o mercado não só foi mantido como aumentado para medidores de energia elétrica, dentre outros. Portanto o objetivo foi atingido.

Como principais resultados, o atual presidente ratifica os já mencionados por Jeunon em 1997, que são: o acesso a novos mercados, tornando-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul, e a novas tecnologias de produção; a possibilidade de dividir o risco financeiro do empreendimento com o sócio colombiano e ter a sua imagem reconhecida não só na Colômbia, mas fortalecer essa imagem no Brasil.

Conforme o presidente da empresa, a parceria teria permanecido até os dias atuais caso não houvessem acontecido três eventos que acabaram culminando no encerramento da *joint venture*. O primeiro evento foi a reabertura às importações, acontecida em 1998, como consequência de nova alteração na política econômica do país. Esse evento propiciava a entrada de empresas de outras nacionalidades no país, o que culminou em um aumento da concorrência na Colômbia para a Nansen. Para a empresa, o custo de produzir na Colômbia era vantajoso até o momento em que empresas chinesas, com baixos custos de produção, começaram a vender medidores de energia e de água dentro da Colômbia. Nesse momento, passou a ser financeiramente mais viável encerrar a *joint venture* e voltar a exportar para a Colômbia, a partir da fabricação no Brasil.

O segundo evento foi a opção da Nansen de concentrar seus negócios no Brasil em fabricação de medidores de energia elétrica. Essa decisão culminou na venda do negócio de medidores de água. A empresa produzia até aquele momento, medidores de energia e de água no Brasil, e a *joint venture* na Colômbia, que produzia medidores elétricos, ajudava a vender os medidores de água enviados do Brasil. Com a concentração dos negócios em um só produto, o mercado total da empresa se reduziu à metade, e não se justificava mais ter uma fábrica só de medidores elétricos na Colômbia, uma vez que a produção no Brasil suportaria abastecer todo o mercado externo.

O terceiro evento, e segundo o presidente da empresa, “a gota d água” para o encerramento da aliança, foi o seqüestro seguido de assassinato do proprietário da Corsan, então sócio da Nansen na Mecal, pelas FARC (Forças Armadas Colômbiana). “A partir do seqüestro decidi não voltar mais na Colômbia e durante algum tempo não deixei que nenhum executivo da Nansen fosse para lá”. (Dr. Murilo).

Esse evento fez com que os sócios brasileiros se sentissem intimidados e gerou insegurança em relação ao país. Para não correrem o risco de também serem seqüestrados, os sócios transformaram inicialmente a fábrica da Colômbia em uma assistência técnica que era administrada a partir do Brasil, tornando-se a gestão inviável posteriormente devido à distância. Então a opção final foi por seu encerramento.

#### 4.2.2.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture.

Em 1997, a Nansen, além da *joint venture* com a Corsan na Colômbia, também exportava para 20 países do continente americano.

Em 1998, segundo o presidente da empresa, a fábrica de hidrômetros em Montes Claros foi vendida para a ABB, uma empresa alemã. Em que pese ter sido a fabricação de hidrômetros o produto inicial da Nansen, a empresa agora pretendia ter foco em sua produção de medidores de energia elétrica.

Em 2001 o então presidente da empresa, Dr. Murilo Araujo, se afasta da área executiva, e a empresa, que é familiar, passa a ter um rodízio no conselho de administração por opção dos sócios. Os principais sócios se alternaram na presidência da empresa de 2001 a 2004. Após o rodízio, a empresa implementou um processo de governança, que se caracterizava por o antigo presidente retomar a direção da empresa como presidente do conselho.

Durante esse período de rodízio, as exportações não se expandiram para novos mercados. Em 2004, a Nansen tenta entrar no mercado norte-americano que era dominado basicamente por três grandes empresas fabricantes de medidores de energia, a General Eletric, Westinghouse e Schlumberger.

A estratégia da Nansen era conseguir 1% de participação nesse mercado. Para as três empresas, 1% representava muito pouco diante do tamanho do mercado americano, porém, para a Nansen esse 1% correspondia a quase dobrar a fabricação no Brasil. Inicialmente, a tentativa foi de entrar no mercado por meio de exportação, mas a investida não foi bem sucedida. Mais tarde, houve outra tentativa a partir da identificação de parceiros, investindo em uma oficina dentro dos Estados Unidos.

Estima-se que o investimento total para abertura dessa oficina tenha sido de 500 mil dólares. Mas foram vendidos apenas duzentos medidores no mercado americano, o que acarretou em prejuízo para a Nansen. Esse fracasso demonstrou a força das três empresas dominantes e que elas não estavam dispostas a abrir mão de



qualquer parcela que fosse desse mercado, impedindo a entrada, por meio do domínio dos compradores, das empresas para as quais forneciam, segundo o presidente da empresa. A Nansen desiste então do mercado americano e continua trabalhando no mercado da América Central e da América do Sul.

O aumento da participação chinesa nos mercados da América do sul e da América Central, a partir de 2000, e o aumento do preço do dólar, no Brasil, em 2003, foram os fatores preponderantes na perda de competitividade em custos da empresa. A Nansen, a partir desse cenário, toma deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservá-lo dos chineses. Com essa decisão as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008 a empresa não realizou nenhuma exportação.

Em 2008 a Nansen não exportou. Zerou a sua exportação o que é uma pena porque nós tivemos muito investimento, trabalhamos no mercado externo. Gastamos dinheiro. É um mercado que não dá uma rentabilidade grande, mas ele dá uma possibilidade de você diminuir custo interno e uma presença internacional que institucionalmente é boa para a empresa. (Dr. Murilo)

#### **4.2.2.3 Atual estratégia de internacionalização**

Atualmente a Nansen não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno. “Nós vivemos um processo de desinternacionalização que de 2003 a 2008 foi progressivo.” (Dr. Murilo)

#### **4.2.2.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual**

Em 2000 as empresas chinesas começaram a produzir e exportar medidores de energia elétrica. Segundo o presidente da Nansen, a única forma de reagir aos chineses seria criar uma grande indústria de medidores de energia elétrica, por meio de aquisições de outras empresas, para ter uma produção tão grande que o custo fosse diluído, tornando o preço final competitivo. Mas a empresa não teria, a curto prazo, capacidade financeira para esse investimento.

[..] O mercado brasileiro todo consome aproximadamente cinco milhões de medidores por ano, atendidos por quatro fábricas, que dividem esse mercado. A maior fábrica na China deve fabricar cerca de quarenta milhões de medidores por ano, ou seja, oito vezes o consumo brasileiro. Além disso, até a década de 90 eles tinham qualidade ruim, mas com abertura do mercado chinês os produtos foram melhorando a qualidade. Então hoje eles fabricam escala e qualidade. É imbatível. (Dr. Murilo)

A proximidade das Américas via oceano Pacífico, os baixos custos, os preços baixos e a agressividade na abordagem dos clientes fizeram aumentar a participação das concorrentes chinesas nos mercados da América do Sul e da América Central. Vários dos mercados da Nansen foram perdidos para a China. Mas para alguns mercados a empresa ainda mantinha a exportação. Em 2003 o preço do dólar no Brasil começou a subir. Esse fator foi preponderante na perda de competitividade, em custos, da empresa. E, aos poucos, os chineses foram dominando os mercados remanescentes da Nansen.

De 2002 para cá o dólar e a presença dos chineses foram os dois grandes motivos da diminuição das exportações. Nós decidimos não enfrentar os concorrentes chineses porque a estratégia de enfrentamento era muito complexa e exigia muito recurso. (Dr. Murilo)

A partir desse momento, a empresa tomou deliberadamente a decisão de se voltar para o mercado interno, na tentativa de preservar-se dos chineses, passando a importar, da China, componentes para os medidores de energia, a fim de reduzir seus custos de produção.

Por uma questão de sobrevivência passamos a dar um foco maior no mercado e procuramos de uma maneira mais agressiva abaixar o nosso custo. Então nós fomos buscar os chineses como parceiros de fornecimento de peças. Para ser competitivo no mercado interno primeiro e não deixando que eles entrassem. (Dr. Murilo)

E assim, ancorada na qualidade da prestação de serviços proporcionada pela proximidade com seus clientes, a empresa consegue manter sua fatia de mercado no Brasil.”Então nós optamos por outro modelo. O nosso modelo ia ser atender o mercado interno. Essa que foi a nossa estratégia.” (Dr. Murilo)

Em razão dessa decisão, as exportações foram diminuindo gradativamente, até que em 2008, a empresa não realizou nenhuma exportação.

#### **4.2.2.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

As sucessivas perdas de mercados acontecidas a partir de 2000, principalmente pela concorrência chinesa e a comoditização dos medidores de energia elétrica, trouxeram para a Nansen a necessidade de proteger o mercado interno desses concorrentes e inovar o seu produto.

A proteção do mercado interno se deu pela redução do custo de produção, ao direcionar seu negócio para um único produto e importar alguns componentes da China. Os produtos da empresa tornaram-se competitivos frente aos chineses, uma vez que os clientes desse tipo de produto não procuram só o menor custo, mas, por demandar assistência técnica. Eles preferem uma assistência técnica que possa ser acessada de forma rápida e confiável. Este tipo de segurança que só pode ser dado por uma empresa nacional e supera a diferença no preço final do produto.

A participação atual da Nansen no mercado brasileiro de medidores de energia elétrica é de 25%, e a empresa sabe que, para aumentar essa fatia, seria necessário chegar a um nível de competitividade que se apresenta financeiramente inviável. Por isso, pensando na inovação de seu produto, em 2001, a empresa partiu na frente na busca de um novo produto e, por meio de uma parceria com uma empresa americana, complementou o desenvolvido de um produto de medição de energia elétrica que, além de medir, supervisiona o consumidor. É um aparelho de troca de informação entre a empresa de energia elétrica e o consumidor.

Essa tecnologia, amplamente utilizada nos Estados Unidos, ainda não está em uso no Brasil. A Nansen acredita que esse mercado se abrirá. “Quando essa tecnologia for implantada no Brasil vai ter um crescimento explosivo de mercado. Então as empresas de fora já estão de olho no Brasil, esperando que esse mercado exploda.” (Dr. Murilo)

A crise de energia elétrica brasileira dos últimos anos apontava para o “desabrochar” desse mercado. Porém, nesse período houve uma retração do mercado brasileiro,

que reduziu o consumo de energia elétrica para abrandar a crise de energia elétrica.

A Nansen passou a ter como expectativa, para a explosão do mercado de seu novo medidor de energia, o ano de 2010, quando, devido ao crescimento do país, registrado desde 2007 até meados de 2008, deveria ocorrer uma nova crise de energia elétrica. Mas a crise financeira mundial acabou por sufocar essa expectativa.

O desenvolvimento desse novo medidor tem como objetivo atender o mercado interno e promover novamente a internacionalização da empresa por meio de uma *joint venture* com uma grande empresa fabricante de medidores de energia elétrica, que já está sendo selecionada.

Hoje se me perguntarem o que se deve priorizar em uma empresa para vencer as dificuldades, eu digo que é flexibilidade e rapidez. Primeiro ser flexível para mudar, mudar seja no que for. Você não vai mudar os valores da empresa, mas é possível fazer mudanças radicais, como as que nós fizemos.

Estamos ampliando nosso mercado, sempre baseado em um produto que seja tecnologicamente bom. Quer dizer, o que fica de ponto comum na NANSEN é a tecnologia. Mas, para o futuro, pretendemos flexibilizar em outros mercados, em outros produtos, em outros negócios. (Dr. Murilo)

A partir do pensamento de seu presidente, a Nansen, hoje, entende que investir em inovação é investir em tecnologia. Por isso, a empresa investe atualmente em diferentes negócios no setor de tecnologia.

#### **4.2.3 ORTENG Equipamentos e Sistemas LTDA**

##### **4.2.3.1 Principais resultados, da formação da joint venture.**

Desde sua fundação, a Orteng pretendia, como ideal de seus fundadores, o desenvolvimento de tecnologia de ponta de forma que pudesse ter um produto com grande valor tecnológico agregado e que desse segurança aos seus clientes no Brasil (JEUNON, 1997).

Com base nesse ideal, firma-se em 1979 uma parceria, do tipo *joint venture* com a Cegelec, uma empresa do grupo Alcatel, o maior grupo mundial na área de telecomunicações. A empresa francesa passa a ter 30% de participação na Orteng.

A parceria tinha como principais objetivos: acesso a tecnologia mundialmente reconhecida que garantisse segurança aos clientes da empresa; uma posição de vanguarda em relação aos concorrentes no que diz respeito a produtos e serviços, e garantia de suporte administrativo/tecnológico de tal forma que a empresa pudesse participar de negócios maiores, como a construção de usinas hidrelétricas de grande porte, subestações e de empreendimentos nos setores de siderurgia e mineração (JEUNON, 1997).

A partir da *joint venture*, a Orteng passou a ter um nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta. A empresa passou a fabricar e fornecer, por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos. É importante ressaltar, que a *joint venture* foi a estratégia escolhida para iniciar o processo de internacionalização da empresa.

Na década de 90, após a abertura de mercado e a queda das barreiras de importação para as indústrias estrangeiras, a Orteng, pressionada pela necessidade de se tornar competitiva frente ao acirramento da competição internacional, partiu em busca de novos mercados, principalmente, na América do Sul, como: Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru e Bolívia, mas também em países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão. (JEUNON, 1997)

A saída para o mercado internacional trouxe para a empresa a necessidade de baixar os preços e melhorar a qualidade dos produtos, a fim de alcançar a qualificação/certificação ISO 9000. Esse ajuste à demanda estrangeira trouxe várias vantagens internas para a Orteng, como: aumento de vendas no mercado nacional e capacitação de funcionários na área de comércio internacional, possibilitando não só aos funcionários do nível gerencial, como aos dos níveis técnico e médio conhecer também regras de exportação e de relacionamento com organismos internacionais.

A *joint venture* durou de 1979 a 1995. Durante esse tempo, todos os objetivos iniciais foram atingidos. “A separação foi muito cordial. Sem nenhum problema. Por nós, ficaríamos associados com eles até hoje, não teria problema nenhum.” (Dr. Ricardo Vinhas)

Durante o período de existência da *joint venture*, a Orteng participou, como fornecedora, de vários empreendimentos da Cegelec entre os quais: o Metrô do Rio de Janeiro, o Metrô de Belo Horizonte, várias hidrelétricas etc.

No momento em que se deu o encerramento da parceria, foi feita uma negociação, por meio da qual a empresa francesa transferiu a tecnologia que faltava à Orteng nas áreas de automação de metais e sistêmica de siderurgia e metalurgia, onde os franceses são pioneiros. E, em contrapartida, a Orteng cedeu o seu mercado na área de automação, ficando cinco anos sem poder atuar nesse setor.

A aproximação da Orteng com o grupo francês, segundo o diretor, foi muito boa para os executivos e para o corpo técnico.

Éramos quatro sócios e tínhamos vinte e poucos anos. Nós passamos a conviver com o maior grupo na área de eletricidade da França. E durante esses quinze anos a gente conviveu com pessoas que tinham uma bagagem muito grande de gestão. Íamos duas ou três vezes à França, foi um aprendizado muito intenso para os executivos da empresa. Eles também aprenderam muito com a gente, porque eles achavam absolutamente impossível administrar em um ambiente inflacionário. (Dr. Ricardo Vinhas)

Como principal resultado dessa negociação, o diretor cita a mudança de posicionamento em relação ao mercado.

O empreendedor era a Cegelec, ela vendia o serviço e comprava os equipamentos da Orteng. Ser empreendedor é que era o filão. Então nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Continuamos com o chão de fábrica e passamos a ser empreendedores. Houve transferência de tecnologia, mas principalmente de técnicas de gestão, Nós adquirimos cultura para ser um empreendedor de soluções. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### 4.2.3.2 Trajetória de internacionalização da empresa pós joint venture

No início da década de 90, segundo o Diretor da empresa, Dr. Ricardo Vinhas, a Alcatel, grupo ao qual pertence à Cegelec, entrou em um profundo processo de reestruturação, quando se decidiu que a participação da Cegelec em outras empresas, a partir daquele momento, deveria ser majoritária. Para isso seria comprada a participação de seus sócios, e, caso essa compra não fosse possível, a participação da Cegelec seria vendida para os sócios nacionais e estrangeiros.

Em 1995, a Cegelec propõe a compra da participação da Orteng na *joint venture*. A negociação foi feita na França e durou um mês. Segundo o diretor da empresa, para surpresa de muita gente, em vez de vender, a Orteng comprou a parte da Cegelec.

Em 1995, a empresa encerra a parceria com a empresa francesa e é criada a *holding* Imbrael Participações e Empreendimentos Ltda., com 100% de capital nacional e administradora das empresas do grupo: Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda.; SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC Service.

Durante alguns anos, o percentual de exportação da empresa girou em torno de 15% de seu faturamento. Com o aumento do dólar ocorrido em 2006, a empresa reduziu sua exportação, segundo seu diretor, a próximo de zero. Hoje a empresa exporta esporadicamente, como ações isoladas.

Um exemplo. Cingapura é um grande fornecedor de plataformas petrolíferas no Brasil. Como é um trabalho muito técnico e a Petrobrás muito exigente, o pessoal de Cingapura tem dificuldade de fazer exatamente o que a Petrobrás quer. Então a Petrobrás indica a Orteng, que exporta o equipamento para ser acoplado na plataforma e voltar para o Brasil. (Dr. Ricardo Vinhas)

Segundo o diretor, durante os dezesseis anos de parceria, a Orteng absorveu todo o modelo de negócio da empresa francesa, passando a também poder empreender grandes projetos.

O atual mercado internacional de atuação da empresa foi ampliado por meio de uma nova visão de negociação nas áreas de tecnologia de produção, comercial, de

venda de produtos e serviços, e hoje a empresa trabalha empreendendo grandes projetos como usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.

A Orteng mantém alianças comerciais que garantem o fornecimento de alguns produtos que compõem os seus serviços e que deliberadamente a empresa julga inviável fabricar.

A sua atual participação no mercado interno varia entre 12% e 15%. Com participações entre os concorrentes, conforme o porte de cada um, a Orteng não é a de menor participação.

Os principais concorrentes da Orteng são: WEG, empresa nacional líder de mercado e faturamento no setor, e multinacionais com subsidiárias no Brasil como Siemens, GE, ABB, Shinaider. Essas empresas são multinacionais que concorrem com a Orteng no Brasil e em qualquer parte do mundo.

Eu concorro com elas no Brasil, no Uruguai, Paraguai ou Chile.  
No ranking de competição no nosso setor são sempre as mesmas empresas. São sete, oito empresas que brigam no mercado nacional. (Dr. Ricardo Vinhas)

A nova visão da empresa garantiu a conquista de exigentes mercados no Brasil e no mundo, possibilitando a exportação de suas soluções para França, Uruguai, Chile, Angola, Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Iraque, Mauritânia e Singapura.

#### **4.2.3.3 Atual estratégia de internacionalização**

O aprendizado absorvido durante o período da aliança possibilitou à empresa alterar seu modelo de negócio.

Nós começamos a fazer exatamente aquilo que a Cegelec fazia. Com isso nós crescemos de 1990 para 2007 pelo menos 10 vezes mais do que a gente cresceu de 1979 a 1995(Dr. Ricardo Vinhas)



Hoje, a Orteng compete com seus serviços como empreiteira. Das cinco concorrências desse tipo em que a empresa entrou no mercado nacional, ganhou três. Uma para a Eletrosul e duas para a Cemig – Centrais Elétricas de Minas Gerais.

Atualmente, a atuação no mercado internacional se faz de forma gradual e deliberada, considerando-se serem os mesmos concorrentes em qualquer parte do mundo. O que altera a atuação da empresa nesses mercados é a proximidade de um concorrente robusto do país em que está havendo a licitação dos empreendimentos.

A Orteng concorre em termos de igualdade nos seguintes locais: América Latina, Nigéria, Iraque, Mauritânia e Cingapura.

Quando eu vou à América Latina, o jogo é limpo. Porque a SIEMENS não tem uma fábrica no Chile, eu também não tenho. Então a concorrência é livre. Vai lá quem tem o melhor preço. Então na América do Sul é realmente uma disputa interessante. (Dr. Ricardo Vinhas)

Nos países onde o protecionismo governamental prevalece a Orteng, deliberadamente, prefere não dispende esforços e recursos.

Comparando o mercado francês com o alemão, no mercado francês a AREVA (empresa francesa) tem 80% do mercado, a SIEMENS (empresa alemã) tem 5%, e os 15% restantes são divididos entre as outras empresas fortes de outros países. Na Alemanha, distante em 1000 quilômetros, a SIEMENS tem 81% de mercado e a AREVA 5%. Por isso, eu não vou dispende os meus esforços lá, que são financeiros. Prefiro dispende onde o jogo teoricamente é mais livre. (Dr. Ricardo Vinhas)

O acompanhamento dos investimentos no mercado nacional e internacional é feito pelo departamento comercial, por meio de diretorias específicas em cada empresa do grupo. Quando o investimento é identificado, quem negocia são os diretores comerciais.

A empresa entra na licitação com um ou dois parceiros e, caso não ganhe, tem ainda a opção de ser fornecedor do ganhador da licitação.

Nós não somos investidores, o que a gente faz é vender a solução. O que eu não fabrico eu compro fora, buscamos parceiros de serviços que nós não temos dentro do grupo e que muitas vezes tem de ser local, até por outras ingerências e fazemos todo o resto. (Dr. Ricardo Vinhas)

As inovações de produtos e mercados são absorvidas pelos principais executivos da empresa por meio de participações contínuas em feiras do setor em todo o mundo.

Eu por exemplo vim agora de *Hannover*, da maior feira do mundo de elétrica. Fiquei lá quatro dias para ver o que está sendo feito e para ver que tipo de produto está havendo demanda. O outro sócio está em uma feira nos Estados Unidos, que é uma feira para óleo e gás. Estamos presentes em todos os mercados que consideramos importantes. (Dr. Ricardo Vinhas)

O amadurecimento da ORTENG no mercado externo, fruto do seu histórico, trouxe a possibilidade de abrir futuramente uma subsidiária no exterior.

Nós aprendemos muito com as exportações. Porque a forma de você aprender a trabalhar lá fora é primeiro exportando. Se você tentar se implantar lá fora sem exportar, não vai dar certo. Estamos estudando dois lugares para implantar uma subsidiária. Esse seria o próximo passo. Com certeza nos próximos quatro anos. E certamente não vai ser na França, nem na Alemanha. Vai ser em um país em que eu possa competir de igual pra igual. (Dr. Ricardo Vinhas)

Atualmente, a empresa está em processo de escolha do país; para isso serão avaliadas as políticas internas do país, as possíveis barreiras tarifárias e o porte dos concorrentes.

#### **4.2.3.4 Motivos para a escolha da estratégia de internacionalização atual.**

O *know-how* adquirido durante os dezesseis anos de parceria juntamente com a tecnologia transferida no encerramento da parceria foram os grandes pilares para a mudança e o crescimento posterior da empresa.

O amadurecimento do processo de gestão da Orteng, após os dezesseis anos de parceria com a Cegelec, propiciou uma análise correta das alterações que aconteciam naquele momento no mercado e que motivaram empresa a assumir uma nova postura estratégica.

A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções e não produtos, o que forçava a empresa a se adequar a esse novo cenário. As grandes estatais, principais clientes no mercado interno, mantiveram até a década

de 90, um grande corpo de engenheiros que desenvolviam os projetos públicos. Os fornecedores dessas estatais fabricavam e entregavam os componentes necessários para o desenvolvimento e a implementação desses projetos. Com as privatizações, as estatais, sejam de geração de energia, de siderurgia ou de mineração, começaram a extinguir os departamentos de engenharia e a concentrar os esforços em seu principal negócio. Com isso o corpo de engenheiros dessas estatais diminuiu muito, havendo assim a transferência do desenvolvimento e da implementação dos projetos públicos para os fornecedores desse tipo de serviço.

Depois da abertura foi a solução. Porque quem comprava antes um sensor isolado, já não sabia o que fazer com esse sensor, nem especificá-lo. Então o cliente passou a comprar a automação e o fornecedor é que compra o sensor. A partir desse momento ou você arruma um parceiro que fabrica, ou compra no mercado um sensor e agrega o seu conhecimento que é a engenharia. (Dr. Ricardo Vinhas)

De uma forma ou de outra hoje nós vendemos engenharia. A gente agrega evidentemente aquilo que é desenvolvimento tecnológico, ou evolução tecnológica. Uma empresa de projeto e uma empresa de montagem para nós são os pilares do que a gente propõe para vender para o mercado. O resto a gente vai ter de comprar de quem fornecer porque a idéia de verticalizar não passa pela nossa cabeça. (Dr. Ricardo Vinhas)

Esses foram os principais motivos que levaram a Orteng a redirecionar seu negócio, passando de fornecedora de produtos a fornecedora de soluções. "Nós crescemos para fazer um grupo que sustente o fornecimento de solução, na área de geração, transmissão, distribuição e automação de energia." (Dr. Ricardo Vinhas)

#### **4.2.3.4 Impactos das estratégias atuais de internacionalização nas empresas na percepção dos empresários**

A aliança com a empresa francesa capacitou a Orteng, durante todo o tempo de sua vigência, para atuar de forma diferente no mercado. A capacitação possibilitou a reestruturação necessária para adequação ao novo produto (serviço) e à nova demanda que se apresentaram.

A Orteng não vende mais um painel como vendia anos atrás. Hoje o cliente compra uma solução. Dentro dessa solução, vão os painéis, toda a engenharia, a montagem. O cliente não quer mais se ater a detalhes na composição do projeto. (Dr. Ricardo Vinhas)

A alteração no modelo de negócio da empresa propiciou um salto no faturamento de 20 milhões de reais em 1995 para 400 milhões de reais em 2007. Possibilitou ainda,

competir com os maiores grupos mundiais, aqui no Brasil e no exterior, uma vez que a empresa passou a buscar por constantes atualizações relativas ao conhecimento de sistemas e tecnologias.

[...] a proporção do crescimento do faturamento, não é igual à proporção do aumento na fabricação de produtos.

Uma visão analógica disso é o seguinte: na fábrica antiga, nós tínhamos cinco mil metros de chão de fábrica e quinhentos de escritório. Aqui, hoje, nós temos cinco mil e quinhentos de fábrica e quatro mil de escritório. Lá nós tínhamos quatorze engenheiros. Hoje nós temos duzentos e quarenta e dois. (Dr. Ricardo Vinhas)

A Orteng continua fabricando os mesmos produtos. Atualmente, para compor os seus serviços, a empresa compra de terceiros, credenciados por ela, o que não fabrica e garante assim a qualidade do produto final.

Nós vendemos a solução. Mas não deixamos de fabricar, porque é o que a gente sabe fazer é a nossa engenharia. Mas pulamos um degrau e isso possibilitou um crescimento muito grande no faturamento.

No novo modelo, a empresa não só vende aquilo que produz. Vende também o que compra de terceiros, agrega valor de engenharia e transfere ao cliente. (Dr. Ricardo Vinhas)

O processo de reestruturação trouxe para a empresa a necessidade de crescer para atender o novo mercado, aumentando seu portfólio de serviços. Foram criadas duas novas empresas: a Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. e Orteng AC *Service*. A Orteng SPE Projetos e Montagens Ltda. foi criada para complementar os serviços vendidos pela Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda. O que antes era contratado de terceiros, hoje a empresa contrata dentro do mesmo grupo. A Orteng SPE trabalha quarenta por cento para o próprio grupo e o restante para o mercado em geral. A Orteng AC *Service*, empresa instalada em Macaé – Rio de Janeiro, tem como principais serviços: estudos elétricos e consultoria, engenharia de suprimento, projetos elétricos/automação, engenharia de campo, instrumentação e soluções em vídeos.

Em 2007 foram adquiridas a participação em uma empresa fabricante de transformadores, em Contagem MG, e em uma unidade de fabricação de transformadores de medição e proteção, em Itajubá. A fábrica de Itajubá, que tem hoje cento e trinta funcionários, além de fornecer para a Orteng fornece para todo o mercado nacional.

Em 2007 a Orteng fabricou os equipamentos e montou duas termelétricas em Manaus, das quais ficou sócia.

Estamos construindo uma série de PCHs (Pequena Central Hidrelétrica) e vamos inaugurar agora em 30 de setembro, uma usina hidroelétrica aqui entre Curvelo e Pompéu. Usina de 82 megas, em que a gente tem 51 por cento e furnas tem 49. (Dr. Ricardo Vinhas)

A empresa também é sócia de várias empresas, em projetos diversos.

O principal impacto da estratégia atual utilizada pela empresa fica claro ao se analisar a missão da Orteng:

Fornecer soluções em sistemas de energia e automação, buscando a excelência em contínua sintonia com a evolução, assegurando a lucratividade que permita o crescimento da empresa e a remuneração do capital, com a constante valorização do homem. (Dr. Ricardo Vinhas)

#### 4.3 Discussão dos resultados

Nesta seção, serão confrontados os resultados obtidos de acordo com o arcabouço teórico escolhido e apresentado no trabalho. A discussão será orientada pelos objetivos específicos propostos.

<b>PRINCIPAIS RESULTADOS DA FORMAÇÃO DA <i>JOINT VENTURE</i> PARA AS EMPRESAS</b>		
<b>Biobrás/BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• foram atingidos todos os objetivos iniciais da parceria, desenvolvimento da capacidade de planejar, desenvolvimento de habilidades em marketing internacional,</li> <li>• maior envolvimento com a comercialização de seus produtos,</li> <li>• interesse em buscar novas parcerias no mercado internacional, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção e crescimento do mercado colombiano;</li> <li>• Tornou-se o principal fornecedor de medidores de energia nos mercados da América Central e América do Sul;</li> <li>• Fortalecimento da imagem no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome com respaldo para atuar em áreas onde se exigia tecnologia de ponta;</li> <li>• Aumento de vendas no mercado nacional;</li> <li>• capacitação de funcionários do nível gerencial;</li> <li>• Fabricação e fornecimento por meio de exportação, equipamentos para grandes empresas empreendedoras de grandes projetos.</li> </ul>

Quadro 4 – Principais resultados da formação da *joint venture* para as empresas  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme o primeiro objetivo específico observou-se, conforme demonstrado no QUADRO 4, que os resultados das parcerias para as três empresas foram satisfatórios. Os objetivos que levaram as empresas a formar as *joint ventures* foram alcançados. Como principais resultados, para a Biomm e a Orteng, observaram-se ganhos para os parceiros brasileiros, principalmente de tecnologia, o que é apontado por Leersnyder (1982) como uma das naturezas de troca desse tipo de empreendimento. As duas empresas também deixaram claros os ganhos de experiência com o comércio internacional, assim como ter havido um amadurecimento das empresas para se reposicionarem enquanto modelo de negócio.

Para a Nansen, o ganho foi poder ultrapassar as barreiras protecionistas do seu mercado alvo. Além disso, a parceria possibilitou o acesso a novos mercados, conforme apontado por Goulart *et al.* (1996).

Ainda como resultado importante, foi verificada uma alteração na atuação da empresa Biomm, tanto no mercado nacional como no internacional, dado o amadurecimento da empresa no contexto internacional. O mesmo pode ser identificado na Orteng que, tendo em vista o aprendizado absorvido com a parceria, passou a atuar como o seu parceiro internacional. Conforme previsto por Boris e Jemison (1989), as *joint ventures* representam caminhos alternativos de expansão das capacidades das empresas ou e de sua renovação.

Para a Orteng, a *joint venture*, além de alcançar os objetivos propostos, trouxe também como resultado uma parceria estável, que durou dezesseis anos, e que, segundo o diretor da empresa, poderia ter continuado, caso a empresa estrangeira, por motivos de reestruturação, não tivesse optado por encerrar a parceria. O que pôde ser verificado em Rodrigues (1999) e Gulati (1998), ao afirmarem que esse tipo de aliança é moldado pela interação das parceiras e dos ambientes em que elas atuam.

É importante ressaltar que a Biomm, ainda Biobrás à época do encerramento da parceria, deixou claro o desinteresse de continuar com a *joint venture* após o alcance dos objetivos. O que é ratificado pela literatura, ao reconhecer a *joint*

*venture* como um projeto temporário (JEUNON, 1997). A Nansen, ao contrário, teve como motivos para dissolução da parceria, fatores externos e não controlados pela empresa, como a alteração da política do país onde se localizava a *joint venture*, assim como o assassinato do sócio por uma facção terrorista do país.

Ficou claro, portanto, que para as três empresas, as *joint ventures* foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às suas atividades internacionais futuras, aspecto levantado por Cyert e March (1963).

No que tange à trajetória de internacionalização das empresas, verificou-se que cada empresa seguiu um caminho diferenciado, conforme apresentado do QUADRO 5.

TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS A PARTIR DOS ESTUDOS DE JEUNON EM 1997		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<p><b>Década de 90</b> – 80% mercado nacional e 4ª maior produtora mundial integrada de insulina e maior da América Latina.</p> <p>Exportação para 25 países: Américas, Europa e Ásia.</p> <p>Alianças para comercialização de medicamentos: EUA, Alemanha, Suécia e França.</p> <p><b>2002</b> – <i>Biommm Technology</i></p> <p><b>2008</b> - início das operações comerciais da Biommm.</p> <p>desenvolvimento de processos para produção de insulina e concessão de patentes.</p>	<p><b>Década de 90</b> – Exportação para Américas Central e do Sul, Europa e Sudeste Asiático.</p> <p><b>2003</b> – aumento de participação chinesa na América do Sul;</p> <p><b>2004</b> – tentativa de entrada nos Estados Unidos;</p> <p><b>2004</b> – opção pela saída do mercado internacional.</p> <p><b>2008</b> – Encerra a exportação.</p>	<p><b>1997</b> a Orteng compra a participação da CEGELEC;</p> <p><b>2006</b> – encerramento das exportações de produtos;</p> <p>Parcerias tecnológicas: Brasil, América do sul, América do Norte, Ásia, Oriente e África.</p> <p><b>2008</b> - Exportação: França, Uruguai, Angola, Paraguai, Chile, Argentina, Estados Unidos, Iraque, Mauritânia, Cingapura.</p>

Quadro 5 – Trajetória de internacionalização das empresas a partir dos estudos de jeunon em 1997  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 5, a *Biommm* teve uma trajetória de internacionalização delineada pelo reconhecimento da patente para a produção de insulina. A Orteng teve como marco inicial para sua trajetória, a utilização do

conhecimento de gestão adquirido para operar no mercado internacional. Portanto, o marco inicial para as duas empresas foi o uso de um ativo intangível que se configurou na principal vantagem competitiva e que favoreceu a possibilidade de transferência desse ativo entre os países, por meio da estrutura da empresa, ao invés de utilizar os mecanismos de mercado, conforme afirmado por Fleury; Fleury (2007).

Uma teoria que favorece o entendimento da trajetória de internacionalização das duas empresas citadas é a do Paradigma Eclético, segundo a qual a operação internacional se deu pela vantagem de propriedade oferecida, pela patente internacional, no caso da *Biommm*, e do conhecimento de gestão adquirido, no caso da Orteng.

Quanto a trajetória da *Biommm*, a partir da perspectiva da RBV, a empresa manteve a sua atuação no mercado internacional, utilizando a patente internacional como vantagem competitiva.

Para o entendimento da trajetória da Nansen, a teoria do comportamento estratégico é adequada, uma vez que a decisão da empresa de se “desinternacionalizar” se deu pela percepção do risco, por seu Diretor em seu mercado de atuação.

Para as três empresas, em sua evolução, a entrada no mercado internacional, o conhecimento do mercado, as alternativas testadas no passado e o comprometimento de recursos investidos no mercado internacional, foram determinantes para minimizarem o grau de incerteza inerente às atividades internacionais futuras dessas empresas, conforme previstos por Cyert e March (1963).

Também para as três empresas, verificou-se que não houve uma trajetória gradual, conforme previsto principalmente na teoria de Uppsala. As empresas apresentaram evoluções distintas e específicas, ratificando Loureiro (2001).

Conforme apresentou Forsgren (2000), em crítica ao modelo de Uppsala, o aprendizado adquirido tornou desnecessário um envolvimento gradual no mercado internacional visando à redução do grau de incerteza das empresas. Isso possibilitou



que a Biomm e a Orteng se desenvolvessem em seus mercados-alvos de maneira mais ousada e menos incremental, conforme apontado por Pedersen & Shaver (2000).

Embora os fatores externos tenham sido relevantes, observou-se que, nas três empresas, a iniciativa de seus dirigentes foi o fator determinante para a configuração da trajetória de internacionalização. Essa evolução se deu por meio da análise de como os empreendedores reconheceram e exploraram oportunidades, o que foi caracterizado na visão do empreendedorismo internacional, conforme Coviello & Munro (1995); MC Dougall e Oviatt (1997) e Andersson (2000).

Os passos que determinaram o comprometimento no mercado internacional das três empresas indicaram como principal elemento motivador as habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões dessas empresas, conforme indicado por Kraus (2000).

Quanto a atual estratégia de internacionalização, apresenta-se o QUADRO 6.

<b>ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
<b>BIOMM</b>	<b>NANSEN S/A</b>	<b>ORTENG LTDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão das patentes via recebimento de <i>royalties</i>; União Química;</li> <li>• Desenvolvimento e a implementação de projetos de engenharia para a construção das fábricas;</li> <li>• Suporte para compra de equipamentos e treinamento do pessoal para produção.</li> </ul> <p>Compra do excedente produzido e exportação para outros mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concessão de outras patentes</li> </ul>	<p>Atualmente a NANSEN não exporta para nenhum país. O seu foco principal é o mercado interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoje a ORTENG empreende projetos: usinas hidrelétricas, subestações e expansões de parques siderúrgicos.</li> <li>• Fornecimento de soluções ao invés de produtos</li> </ul>

Quadro 6 – Atual Estratégia de Internacionalização  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 6, quanto às atuais estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas, viu-se que, para a *Biomm*, o reconhecimento da patente para a produção de insulina foi o principal impulsionador da mudança de estratégia de internacionalização. A empresa passou de comercialização e exportação para concessão de patentes e recebimento de

*royaltes*. Portanto, baseado na teoria apresentada, a empresa utiliza como estratégia acordos de licença para fabricação de insulina, conforme caracterizado por Chevalier (1982). A atual modalidade de internacionalização caracteriza-se por uma troca de ativo da licenciadora, no caso a patente, portanto intangível, por *royalties*, a serem pagos pela licenciada, conforme previsto por Rocha e Almeida (2007).

A Biomm afere como vantagens da estratégia atual: o baixo envolvimento financeiro, a facilidade de entrada em mercados fechados, podendo assim contornar as barreiras às importações, também previstas por Rocha e Almeida (2007).

Ainda como vantagem adicional indicada por Loureiro e Santos (1991), a Biomm e a Orteng, ao utilizarem os modelos apresentados, ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas dos mercados externos em que atuam.

A Biomm, de forma deliberada, conforme apresentado, submeteu a aprovação da patente primeiro nos Estados Unidos, como forma de proteger-se, não correndo o risco de o seu futuro licenciado absorver o *Know-how* no primeiro momento e, posteriormente, se transformar em um concorrente, conforme apresentam Keegan e Green (1999).

Ainda conforme apontado por Datta, Herrmann e Rasheed (2002), percebeu-se que a Biomm evitou modos de entrada que implicassem em compartilhamento de sua patente, considerada como um ativo valioso para a empresa.

A atual estratégia de internacionalização da Orteng consiste na possibilidade de acessar baixos custos nas localidades onde as obras licitadas são feitas. A Nansen atualmente não tem nenhum tipo de atuação fora do país. Sua estratégia de atuação atual é totalmente voltada para o mercado interno.

No que diz respeito aos motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização apresenta-se o QUADRO 7.

MOTIVOS PARA A ESCOLHA DA ATUAL ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O reconhecimento da patente;</li> <li>• A inversão do mercado nacional de insulina;</li> <li>• Os concorrentes viraram clientes;</li> <li>• O crescimento do mercado de insulina e a atratividade social do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta concorrência devido ao baixo custo de produção chinesa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>know-how</i> adquirido durante os dezesseis anos de parceria;</li> <li>• A tecnologia transferida no encerramento da parceria;</li> <li>• A abertura ocorrida na década de 90 trouxe concorrentes que ofereciam soluções;</li> <li>• Alteração da demanda das estatais.</li> </ul>

Quadro 7 – motivos para a escolha da atual estratégia de internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto aos motivos para a escolha das estratégias atuais, o que se verificou foi que a Orteng, conforme previsto por Ohmae (1988) focou primeiramente os seus clientes e não a competição. Com esse fim, foi feita uma análise completa de como a empresa poderia responder às necessidades de seus clientes, repensando os produtos e também a forma de organizar suas unidades de negócios.

A decisão pela estratégia atual da Biomm e da Nansen pode ser entendida a partir de Porter (1998), que considera a competição internacional como a essência dessa decisão. A BIOMM verificou a forma de atuação de suas principais concorrentes portadoras de patentes internacionais, e passou a atuar da mesma maneira. E a Nansen, em que pese não ter nenhum tipo de atuação fora do país, pode ser entendida como uma decisão estratégia, pois também considerou a competição internacional, principalmente a chinesa, como a essência da decisão de se “desinternacionalizar”.

Outro dado a ser realçado foi que todas as três empresas definiram a estratégia atual, conforme previsto por Mintzberg (1998). As decisões foram tomadas ora de forma deliberada, intencional, ora de forma emergente, conforme se apresentavam as possibilidades para as empresas.

Como principais impactos das estratégias atuais para as empresas, na percepção dos entrevistados, apresenta-se o QUADRO 8.

PRINCIPAIS IMPACTOS DAS ESTRATÉGIAS ATUAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
BIOMM	NANSEN S/A	ORTENG LTDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura enxuta: 50 funcionários;</li> <li>• O corpo técnico é formado por químicos, biólogos, bioquímicos e engenheiros com experiência internacional e alto grau de especialização;</li> <li>• Contratação de terceiros locais;</li> <li>• Parcerias internacionais para desenvolvimento de tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade dos clientes brasileiros;</li> <li>• Redução dos custos de produção;</li> <li>• Busca por novo produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ORTENG hoje é uma empresa que fornece soluções em sistemas de energia e automação;</li> <li>• Atualização constante da evolução do mercado em que atua;</li> <li>• Faturamento de 20 milhões em 95 para 400 milhões em 2007;</li> <li>• Capacidade de competir com os maiores grupos mundiais;</li> <li>• Possibilidade de abertura de subsidiária fora do país.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais impactos das estratégias atuais de internacionalização

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Conforme apresentado no QUADRO 8, verificou-se que a Biommm, tendo em vista o reconhecimento internacional da patente para a produção de insulina e a Orteng, principalmente pela tecnologia de gestão absorvida, se reposicionaram em relação aos seus mercados, inclusive a partir de uma reestruturação interna das empresas.

O que se percebeu foi que a velocidade atual de cada organização, em seu processo de internacionalização, dependeu da trajetória individual, das experiências acumuladas no passado, das características do setor e da atratividade dos mercados, conforme apresentado por Cyrino e Barcellos (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número cada vez maior de empresas atuantes no mercado externo é uma realidade inexorável para o Brasil, e entender como a atuação dessas empresas tem evoluído nesse mercado foi a grande motivação deste trabalho.

O estudo se assentou no argumento de que as empresas brasileiras, ao fazerem sua primeira inserção internacional, adquirem conhecimentos e maturidade que culminam em trajetórias diferentes para essas empresas. Por essa razão, apresentou-se como objetivo geral deste estudo, analisar a trajetória de internacionalização das empresas: *Biommm Technology*, Nansen S.A E Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., a partir da formação das *joint ventures*,

A metodologia escolhida possibilitou descrever a trajetória de internacionalização dessas empresas. A opção pelo estudo longitudinal enriqueceu a descrição, ressaltando os principais eventos dessa trajetória, o posicionamento atual das empresas frente ao mercado externo, assim como os impactos de todo esse processo para as empresas até os dias atuais.

Pela análise dos dados, constatou-se que as *joint ventures* trouxeram grande aprendizado para as empresas. A *Biommm* adquiriu conhecimento para produzir, o que culminou em desenvolvimento de uma nova tecnologia de produção de insulina, resultando numa patente internacional. A *Biommm* também adquiriu amadurecimento em relação ao mercado externo, possibilitando identificar o seu novo público alvo.

A Orteng, tendo em vista a tecnologia de gestão absorvida ao longo dos dezesseis anos de parceria, passou a atuar no mercado externo concorrendo de igual pra igual com os grandes *players* no seu setor.

Verificou-se que as empresas pesquisadas tiveram diferentes trajetórias no mercado externo. A patente internacional para a *Biommm* e a alteração da demanda dos clientes da Orteng foram os grandes motivadores para que as empresas tivessem trajetórias bem sucedidas. As empresas tiveram um processo evolutivo de

internacionalização, caracterizado principalmente pela aquisição de tecnologia de produção e de gestão.

A Nansen, porém, apresentou uma trajetória diferenciada. O amadurecimento propiciado pela atuação no mercado externo favoreceu a identificação da necessidade de se retrair no seu processo de internacionalização, uma vez que a empresa deliberadamente entendeu como inviável competir com os concorrentes que se apresentavam no caso os chineses.

De acordo com os resultados apurados, as empresas atualmente utilizam as estratégias que melhor condizem com seus negócios. A *Biommm*, para licenciar sua patente, oferece um pacote ao cliente, tornando-o um parceiro eterno, dado o volume de recursos investidos e a necessidade de atualização tecnológica constante.

A Orteng, ao passar a oferecer soluções para seus clientes, optou por trabalhar com empresas que contratam suas soluções e vendem para todo o mundo. Isso possibilitou à empresa atuar em grandes empreendimentos nacionais e internacionais, o que justifica o seu salto em faturamento nos últimos anos.

A Nansen, estrategicamente, preferiu recuar na sua atuação internacional, ou seja, desinternacionalizar-se, optando por preservar o mercado doméstico, o que tem sido feito de forma bem sucedida, conforme apresentado.

As atuais estratégias escolhidas para atuação no mercado externo associadas ao conhecimento adquirido ao longo dos anos de atuação nesse mercado e somadas à vontade de seus empreendedores, trouxeram como principais impactos:

- a) Para a Biommm a possibilidade de continuar atuando internacionalmente, com perspectivas de abrir seu portfólio de patentes inclusive em outros segmentos.
- b) Para a Nansen, em que pese a empresa estar atualmente restrita ao mercado nacional, já estão sendo desenvolvidas parcerias com

perspectivas de retorno ao mercado internacional, porém com a possibilidade de trabalhar com outros produtos.

- c) A Orteng pretende continuar em seu processo de expansão, vislumbrando a perspectiva de abrir uma subsidiária fora do país. A empresa declarou estar ainda em estudo o país no qual se instalaria.

Portanto, para este trabalho, consideramos o objetivo proposto como atingido, uma vez que a imersão em cada um dos casos possibilitou um conhecimento aprofundado da trajetória de cada empresa, tornando possível avaliar as semelhanças e dessemelhanças em seus processos.

Para este estudo, os resultados apresentados estão sujeitos a algumas limitações. A primeira refere-se ao próprio método, que impossibilita generalização do estudo comparativo de caso, ficando as conclusões restritas aos casos estudados. A segunda decorre do fato de que a amostra se constitui pouco representativa da realidade brasileira, uma vez que as três empresas são mineiras.

Como recomendações para estudos futuros, decorrentes das limitações apontadas, são sugeridas pesquisas quantitativas com mais empresas de um mesmo segmento, por meio das quais se possam avaliar a aplicabilidade dos resultados aqui obtidos.

## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. **The foreign investment division process** – Boston – MA: Division of Research – Graduate School of Business Administration – Harvard University. 1966.

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

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, spring 2000. p. 63-92.

ANDREWS, K. **El concepto de estratégia corporativa**. Pamplona, Espanha, Universidad de Navarra, 1974. p. 59.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

APEX – AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Disponível em: ([http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalhe.aspx?idnot=12](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=12)) **Banco de dados**. Acesso em: 17 Dez. 2008.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. C. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, n.43, v.5, 2000. p. 902- 906.

BECK,L. Um Pelotão de elite no front externo. Multinacionais Brasileiras. **Valor Econômico**, São Paulo, Nov. 2008. p. 10-15.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. 'Born-again global' firms – an extension to the 'born global' phenomenon. **Journal of International Management**, v.7 , 2001. p.173-189.



BENNETT, David. **Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais**. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal** 18/3, p. 207-229. 1997.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm specific advantages in multinational corporations; the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, 1998. p. 221-241.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Contemporary marketing wired**. Fort Worth: the Dryden Press, 1999.

BORIS, B. and JEMISON, D.B., 1989. "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". **Academy of Management Review**, 14: 234-249.

BRUYNE, P. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2007. p. 1-19.

CARRINHO A.J. A. Estratégias de internacionalização: o caso da Petrobrás segmento abastecimento (Dowstream). **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

CASSON, M. Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification. In: **BALASUBRAMANYAM**, 1994.

CATEORA, P.C.; GRAHAM, J.L. **Marketing internacional**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora. S.A., 2001.

CERCEAU, J. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2001.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v.12, ed .1, 2004. p. 57-81.

CHEVALIER, R.- “**La propriété industrielle, protection des investitions des marques et des modèles** », Paris : Entreprise Moderne d’Edition, 1982.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation...Managing Alliances, Networks, and Joint ventures**. Oxford, New York...Oxford University Press, 1998

CHOWDHURY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries. A comparative perspective. **Management International Review**, n.32, v.2, 1992.p. 115-133.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**. November . 1937. p. 386-405.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for intlmarket development. **European Journal of Marketing**, 29/7, 1995. p. 49-61.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm** – New York – Prentice Hall. 1963.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 9. p. 221-246.

CYRINO, A.B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultado dos do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-117.

DATTA, D.K.; HERMANN, P.; RASHEED, A.A. Choice of foreign market entry modes: a critical review and future directions. In: HITT, M. A., CHENG, J. L. C. (Orgs.). **Managing transnational firms: resources, market entry and strategic alliances**. Amsterdam: JAI, 2002, p. 85-153 (Advances in International Management, 14).

CZINKOTA, M. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**, Nova York: Praeger Publishers. 1982.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador EnANPAD, 2006, CD-ROM.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Editora Educar, 2004.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (eds.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan. 1977.

FAYERWEATHER, John. **International Business Management: A Conceptual Framework**. New York: McGraw-Hill. 1969.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. vs.5.0. Curitiba: Positivo, 2004. 1CD-ROM.

FLEURY, A. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. **Inova Gestão e Tecnologia** – boletim do núcleo de política e gestão tecnológica da USP - São Paulo, Ano XIII – Nº 45 Jan./Fev./Mar. 2006.

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

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**, Greenwich: JAI Press, v.3, 1989. p141-159.

FORSGREN, M. Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Simposio Marcus Wallenberg sobre Perspectivas Críticas sobre Internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, n.6, v.5, 1989.p.50-65.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p.379

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2002. p. 175.

GLAISTER, K.; BUCKLEY, P.J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3 maio 1996. p. 301-332.

GLOBAL PLAYERS. Pesquisa. **Pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras 2002**. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GLOBAL PLAYERS, Pesquisa. **Internacionalização de empresas da América Latina**. Obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes. Sumário executivo, 2008. Disponível em: [www.fdc.org.br/acesso](http://www.fdc.org.br/acesso). Acessado em: 01/02/2009.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H.V. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International Business: Theory and Managerial Applications**. Homewood, IL: Irwin, 1988.

GUIMARÃES, E. A. The activities of Brazilian firms abroad. In: OMAN, C. (Ed.). **New forms of overseas investment by developing countries: the case of India, Korea and Brazil**. Paris: OECD, 1986.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, 1998. 293-317p.v.19.

GUPTA, A. N.; GOVINDARANJAN, V. Managing global expansion: a conceptual framework. **Business Horizons**, v. 43, n. 2, Mar. /Abr. 2000.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. especial de verão, 1991. p. 83-103.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. **The internationalization of the firm: a reader**. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. **South-Western College Publishing**. 2001.

HONÓRIO, L.C.; RODRIGUES, S.B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 46, 2006. p. 86-98.

HORNELL,E., VAHLNE, J. e WIEDERSHEIM, P., **Exports and foreign establishments** .Almqvist & Wiksell., Stockholm. 1973.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. **Doctorate thesis**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro. 2002 Acessado em [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf) p.396.

JEUNON, E.E. Joint-ventures Internacionais e a Busca de Vantagem Competitiva. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1997.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm. 1986.

JOHANSON J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm – Four Swedish cases – **Journal of Management Studies** – v.12 , 1975. p. 305-22.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitment – **Journal of International Business Studies** – 8 – spring/ summer.1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Mechanism of the Internationalization. **International Marketing Review**. 1990. p. 11-24.

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

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: a challenge to traditional

internationalization theory. **Proceedings of the third CIMaR Symposium**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.

KRAUS, P. G. Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Florianópolis, 2000. 145f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1992. p. 214.

LEERSNYDER, J.M. **Marketing Internacional**, Paris: Dallog, 1982.

LEONIDOU, L.C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 42, n. 3, p. 2004.p.279-302.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, 1996.p. 517-71.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. Formação de Joint Ventures Internacionais – O Caso Puig-Memphis. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVISKY, D. et al. **Las multinacionales latinoamericanas**: sus estrategias en un mundo globalizado. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, jan./mar. 1991. p. 23-34.  
MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, 6/6, 1997. P.561-583.

MARIOTTO, F. L. Estratégia Internacional da Empresa. **Coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning. 2007. 131 p.

MARQUES, I. C. Reserva de mercado: um mal entendido caso político-tecnológico de “sucesso” democrático e “fracasso” autoritário. **Economia**, Curitiba, Editora da UFPR, n.24, 2000. p. 89-114.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador**: como fazer sua empresa crescer com a franchising. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MAYOR, L. S.; FERREIRA, G. C. Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. In: ANPAD, 2006, Salvador. **Anais** do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 2006. p. 1-16.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship** 2000, Chicago – IL: Upstart Publishing Company. 1997.

McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, 4 (6): 1989. p. 387-400.

MCKENNA, R. **Competindo em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C.A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...**Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.p. 98-118.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978.p. 934 – 948.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept** : Five Ps for Strategy. California Management Review, Fall 1987a, p.11-24.

MINTZBERG, H.; A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NADLER, D.A. GERTEIN, M.S.; SHAW, R. G. **Arquitetura Organizacional**. A Chave para a Mudança Empresarial. Rio de Janeiro; Editora Campus, 1994.

NEWBURRY, W.; ZEIRA, Y. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs)...implications for parent companies. **Journal of world business**, 32(2), 1997. p. 87-102.

OVIATT, B.; Mc DOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures, **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, 1994. p. 45-64.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – PANORAMA do Comércio Exterior Brasileiro: balança comercial 2009. In: MDIC. **Banco de dados**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em 02 abr. 2009.

PEDERSEN, T.; SHAVER, M. Internationalization revisited: the “big steps” hypotheses. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas e críticas sobre internacionalização. **Anais**. Sweden: Uppsala, 2000.

PENROSE, E.T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l’entreprise**. Neuilly-sur-Seine. Editions Hommes ET Techniques, 1959/1963.

PETTIGREW, A.M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**: Winter, v.13, 1992. p. 5-16.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 512.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. **Diálogo**, v. 24. n. 2, 1991.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov. /dec. 1996.

PRADO, S.T.J. Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 1º, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-RO

RENNIE, M.W. **Born Global**. Mc Kinsey Quarterly, n. 4, 1993. p. 45-54.



REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.1, jan/mar, 2001. p. 39-50.

REZENDE, S. F.L.; VERSIANI, Ângela. **Exportação e Trajetórias**: O que emerge dessa interface? XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2006.

RICUPERO, R.; BARRETO, F.M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: Almeida, André (org.), **Internacionalização de empresas brasileiras** – Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.01-36.

ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de operação em Mercados Internacionais. In: TANURE, B.; GONZALES, R.D. (Orgs.). **Gestão Internacional** - São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 1, p. 07-34.

ROCHA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Ed. Mauad. 2002.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. **Marketing – Teoria e Prática no Brasil**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, S.B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994. p.6.

SANTOS, F. Trajetórias de exportação de empresas mineiras de moda praia: um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC MG - 127f. Belo Horizonte, 2008.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In. ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 37-77.

SELLTIZ, C. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and the causes of the wealth of nations**. Dunwoody, Georgia: Norman S. Berg Publisher, 1976 [1776]. 976 p.

SUAREZ, M. A. A. A questão da Joint Venture. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n.2, abr/jun, 1990. p. 54.

SWENSSON, G. Globalization of business activities: a global strategy approach. **Management Decision**, v.39, 2001. p 6-18.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKEUCHI, A.R.S.P. Estratégias de Internacionalização de Indústrias de alimentos: o caso da Chocolates Garoto. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.

TRAVESSO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In; ALMEIDA A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4, p.119-140.

UNCTAD (2004) World Investment Report. em ([http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf)) Acessado em 04/05/09.

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, Aug. 1990. p. 213 – 292.

VERSIANI, A.F. O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira. 310f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

WEIERS, R.M. Diseño, Realización y control del projeto de investigación de mercados, in **Investigación de mercados**, Ciudad Mexico; Prentice Hall, 1986.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Orgs.). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam: Advances in International Marketing, v11, Jan. 2001. p.13-46.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Michigan, v.5, n.2, Apr-Jun, 1984. p.171.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, 14, 129-146. 2005.

ZUCHELLA, A. **Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case**. 28th EIBA Conference: Athens, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### 1 CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

O entrevistado pertence ao corpo diretivo?

Qual cargo?

Ha quantos anos trabalha na instituição?

Nacionalidade e etnia do entrevistado:

#### 2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Tipo de empreendimento:

Ramos de atuação:

Tempo de existência:

Produtos e serviços oferecidos ao mercado atualmente:

Participação no mercado:

Nº de empregados e características da força de trabalho:

### 3 HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Como se iniciou o processo de internacionalização de sua empresa (fatores internos e externos que influenciaram motivações, canais de distribuição)

Quais os resultados obtidos nas *joint ventures* existentes em 1997.

Quais as principais mudanças ocorridas na empresa ao longo dos 10 anos?

### 4 SITUAÇÃO ATUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

Quais as principais mudanças ocorridas no processo de internacionalização?

Qual a estratégia atual de internacionalização?

Qual o fator motivador para a escolha da estratégia atual?

Como esta estratégia foi elaborada?

Quais os mecanismos de planejamento usados para o desenvolvimento da estratégia atual?

Com quantos países sua empresa mantém transações comerciais e quais são esses países?

Como foram os contatos no exterior?

Existe ou não departamento ou divisão específicos para cuidar de negócios internacionais. Grau de estruturação desse departamento ou divisão.

Qual o grau de conhecimento sobre o mercado estrangeiro escolhido em termo de padrões culturais, estrutura do mercado, clientes, métodos de marketing, instituições (normas, leis e padrões etc.).

Quais as principais mudanças organizacionais necessárias em função da internacionalização?

Como as mudanças foram implementadas?

Quais os setores que foram afetados e ou modificados?

Em quais aspectos gerenciais a internacionalização trouxe mudanças na maneira da empresa brasileira trabalhar?

Os objetivos da empresa mudaram desde a entrada no mercado internacional?

Problemas e dificuldades encontrados no processo de formação e operacionalização da internacionalização.

Qual foi o aprendizado para a empresa no processo de internacionalização?

Qual a perspectiva de internacionalização para os próximos 10 anos?