



**B205**

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

**Patrícia Rodrigues da Rosa**

prrosa@ea.ufrgs.br

**Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

misrhoden@ea.ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

**Resumo:** Este trabalho visa contribuir para o conhecimento sobre como as empresas brasileiras se internacionalizam e apresenta um estudo de caso em profundidade com a Marcopolo S. A., uma organização em estágio avançado de operações internacionais. Apoiando-se em vertentes comportamentais e econômicas da literatura sobre o tema, buscou-se investigar o processo de internacionalização dessa empresa. Atuar em mercados externos foi uma forma de ampliação de mercados para a companhia e hoje é o foco da sua estratégia de crescimento. O processo se desenvolveu de forma incremental, obstáculos de natureza econômica e cultural influenciaram suas atividades, e o domínio tecnológico de produtos e de processos, assim como parcerias com outras empresas, foram facilitadores do seu desenvolvimento internacional. Os resultados da pesquisa confirmaram os pressupostos da abordagem comportamental sustentados pelo Modelo de Uppsala. O Paradigma Eclético também explicou os investimentos diretos realizados pela empresa, o que levou à constatação de que as duas linhas teóricas se complementam para explicar o caso.

**Área temática:** Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes.

**Palavras-chave:** Estudo de caso. Processo de internacionalização. Modelo de Uppsala. Paradigma Eclético.

### **Internationalisation d'une entreprise brésilienne : une étude de cas**

**Résumé :** Ce travail vise à mieux connaître la manière dont les entreprises brésiliennes s'internationalisent. Il présente une étude de cas approfondie sur l'entreprise Marcopolo S.A., une organisation dont les opérations internationales sont déjà très développées. En se basant sur les aspects comportementaux et économiques de la littérature en la matière, nous avons cherché à analyser le processus d'internationalisation de cette entreprise. Pour élargir ses marchés elle a choisi d'être présente sur les marchés externes, et aujourd'hui cette démarche est au cœur de sa stratégie de croissance. Le processus s'est développé de manière croissante. Des obstacles de nature économique et culturelle ont influencé ses activités, et la maîtrise technologique de produits et de processus, ainsi que les partenariats avec d'autres entreprises, ont facilité son développement international.



Les résultats de la recherche ont confirmé les présupposés de l'approche comportementale, basés le modèle d'Uppsala. Le paradigme éclectique a également expliqué les investissements directs réalisés par l'entreprise, ce qui nous a amenée à constater que les deux lignes théoriques sont complémentaires pour expliquer ce cas.

**Champ thématique :** Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

**Mots-clés :** étude de cas, processus d'internationalisation, modèle d'Uppsala, paradigme éclectique.

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização, que pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem, constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Historicamente, esse processo é mais freqüente entre empresas de países desenvolvidos, que em geral são maiores, com maior capacidade financeira para investimentos estrangeiros necessários e mais desenvolvidas tecnologicamente. Entretanto, com a evolução das relações comerciais entre países, o advento da globalização e abertura de mercados, e as conseqüências que isso implica em nível de concorrência e de exigência por parte dos consumidores, as empresas de países em desenvolvimento buscam, cada vez mais, os mercados externos. Para as empresas, aumentar o volume de negócios internacionais significa operar com maiores economias de escala, diminuir a dependência das vendas no mercado interno e alcançar maior competitividade (HEXSEL, 2003). Entre outros fatores, acrescenta-se a possibilidade de *hedge* cambial, de acesso a capital estrangeiro ou de explorar nichos de mercado além-fronteira.

Contudo, há um alto grau de insatisfação com o nível de internacionalização das empresas brasileiras, indo desde a magnitude e a diversificação das operações de exportação até o montante do investimento direto no exterior (IGLESIAS e VEIGA, 2002). A experiência brasileira em internacionalização “reduz-se ao ato de exportar” (RUBIM, 2004) e, mesmo nessa esfera, os resultados não atendem plenamente às expectativas. Apesar do substantivo aumento dos valores exportados na última década (de US\$ 46 bilhões em 1995 para US\$ 118 bilhões em 2005) a participação brasileira no comércio mundial manteve-se em torno do histórico índice de 1% registrado nas décadas anteriores (SECEX, 2006), expressão incompatível com este país de dimensões continentais e de indústria diversificada.

Os investimentos das empresas brasileiras no exterior também são relativamente baixos, especialmente quando comparados com empresas coreanas ou de outros países em desenvolvimento do sudeste asiático ou da América Latina. O relatório anual da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) de 2005 mostra que o Brasil realizou 10,7% do seu PIB em investimentos estrangeiros no ano de 2004. Esse índice é maior do que aqueles investidos na década de 90, mas bastante baixo se comparado ao índice médio de



investimentos feitos no mundo, de 24% nos últimos anos. Na escala de participação dos países nos fluxos de investimentos diretos no exterior, o Brasil ocupou 37º lugar. Além disso, no ranking das 50 maiores empresas multinacionais de países emergentes, também escalonado pela UNCTAD (2006), apenas três empresas brasileiras atuaram nessa lista em 2004.

Diversos fatores contribuem para esse baixo índice de internacionalização das empresas brasileiras. Um mercado doméstico atraente e a defasagem tecnológica de alguns setores muitas vezes acabam prendendo as empresas ao seu mercado local, o que se constitui numa “armadilha” (BARTLETT e GHOSHALL, 2000). Outras características do país também dificultam esse processo. Baseada em diversos estudos realizados com empresas nacionais nas últimas décadas, Rocha (2003) conclui que as empresas brasileiras não se internacionalizam devido às imensas dificuldades que a elas se apresentam, originadas do isolamento geográfico e lingüístico do país, da formação cultural da sua gente e do impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais. Fatores de ordem econômica e comportamental exercem influência na vocação internacional das organizações brasileiras.

É importante, porém, observar que há exemplos de empresas brasileiras bem-sucedidas em suas atividades internacionais, que conquistaram muitos mercados e alcançaram estágios avançados de internacionalização. Para essas organizações os mercados externos se tornaram fonte de crescimento, de melhoria de desempenho, enfim, de expansão de seus negócios e há um grande comprometimento com essas operações. Assim, o debate em torno do desenvolvimento internacional de empresas brasileiras suscita a questão: “como e por que uma empresa brasileira se internacionaliza?”

Para atender a essa questão de pesquisa, realizou-se um estudo de caso em profundidade em uma empresa brasileira que desenvolve operações comerciais e de produção no exterior, em diversos países. Trata-se da Marcopolo S. A., uma montadora de carrocerias para ônibus. A empresa atua há 45 anos em mercados externos e é uma das principais fabricantes em seu segmento no mundo. Exporta para mais de 80 países nos cinco continentes, possui fábricas na América Latina, Europa, África e está em processo de instalação na Ásia. Apoiado em vertentes comportamental e econômica da literatura, este estudo apresenta o processo de internacionalização dessa empresa, identificando suas principais motivações e formas de atuação no exterior, assim como os desafios e benefícios obtidos das suas atividades internacionais.

A experiência internacional de empresas de países em desenvolvimento é relativamente nova, assim como os estudos sobre o desenvolvimento desse processo nesses países e, em particular, no Brasil. Dessa forma, este trabalho se justificou pela importância e carência de conhecimento acerca do processo de internacionalização de empresas brasileiras. Entender o desenvolvimento dessas atividades no caso de uma empresa em estágio avançado de internacionalização pode contribuir para a construção desse conhecimento. E, assim, oferecer *insights*



que possam auxiliar a iniciativa de outras organizações que pretendam avançar no processo de internacionalização.

## **2 CONCEPÇÕES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Teorias sobre internacionalização de empresas são abordadas tanto pela literatura de administração, com ênfase em aspectos comportamentais do fenômeno, como pela literatura econômica. Nessa ordem, duas correntes principais tratam do tema: o Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala e a Teoria Eclética de Internacionalização da Firma.

### **2.1 ENFOQUE COMPORTAMENTAL**

A partir da década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma nova linha de pensamento sobre o processo de internacionalização de empresas, influenciados pelos novos estudos acerca da teoria da firma. Os negócios internacionais deixaram de ser trabalhados puramente pelas teorias econômicas e passaram a ser conduzidos também pelas teorias de comportamento organizacional, onde a ênfase recai sobre questões culturais, ambientais, características da organização e de seus administradores.

O modelo de Uppsala representa como as empresas escolhem mercados e formas de entrada nesses quando decidem se internacionalizar. Os pioneiros na formalização desse modelo foram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Vahlne (JOHANSON e VAHLNE, 1977 e 1990), os quais concebem o processo de internacionalização como “de envolvimento gradual” com o mercado estrangeiro, baseado em acúmulo de conhecimento, e dão ênfase ao conceito de “distância psicológica” como importante fator a ser considerado. A partir de observações empíricas de seus estudos realizados na Escola de Uppsala, os pesquisadores constataram que as firmas suecas freqüentemente desenvolviam suas operações internacionais de forma seqüencial, em “pequenos passos”, ao invés de fazer grandes investimentos de produção no exterior em pontos singulares no tempo. Tipicamente, as empresas entram em um mercado estrangeiro com uma atividade que demanda investimento de menos recursos e, passo a passo, aumentam seu nível de comprometimento nesse mercado.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) assumem que a firma inicialmente se desenvolve em seu mercado doméstico e que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais. Com o ganho de conhecimento, o risco percebido de investir em mercados diminui e a continuação do processo é estimulada pelo aumento da necessidade de controle e possibilidade de extensão das operações. As empresas começam suas atividades internacionais exportando para países mais próximos ou que sejam mais conhecidos e similares quanto às práticas de negócios. Há, então, uma extensão gradual das operações, as quais são resumidas em quatro diferentes estágios: 1) atividades de exportação não-regulares; 2) exportação via representação independente (agentes); 3) subsidiárias de vendas; e 4) produção/ manufatura. À medida que a firma passa por uma dessas fases, ela aumenta seu conhecimento de mercado através das



experiências e, então, vai para a fase seguinte, de maior comprometimento de recursos. Johanson e Vahlne (1990) chamam a atenção ao fato de que a internacionalização gradual não é um fenômeno exclusivamente sueco, citando uma série de estudos realizados em diversos países e que dão suporte ao modelo.

Considerando a extensão de atividades para novos mercados, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) trazem à discussão a idéia de distância psíquica. Esse conceito é definido como “fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informação entre a firma e o mercado” (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 4), cujos exemplos são diferenças em idioma, cultura, sistemas políticos, educação, práticas de negócios, desenvolvimento industrial etc. Ainda ressaltam que, por razões óbvias, distância psíquica é correlacionada com distância geográfica. Mas que esse fenômeno não ocorre igualmente nos diferentes países, citando o exemplo da distância geográfica entre países como Inglaterra e Austrália, mas que são psiquicamente próximos; ou, ainda, que a proximidade geográfica existente entre Estados Unidos e Cuba não determina que esses países sejam próximos psiquicamente. A ordem com a qual as empresas avançam em novos mercados está, portanto, relacionada à distância psíquica entre o país de origem e o país anfitrião.

Outros estudos confirmaram o comportamento identificado pelo modelo de Uppsala e também sugerem novos fatores a serem considerados. Welch e Luostarinen (1988), *apud* Rubim (2004), confirmaram em linhas gerais o caráter evolutivo do processo de internacionalização. Contudo, os autores indicaram outras variáveis que ajudariam a explicar os casos em que o processo não era seqüencial: elementos causais (como fatores de mercado, ação intermediária e política de governo) e fatores contínuos (como efeitos de aprendizado e necessidade de controle). Tais variáveis influenciariam o caminho seguido pelas empresas.

Hemais e Hilal (2002) citam obras subseqüentes às teorias iniciais da Escola de Uppsala, que introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma. Pesquisadores constataram que o modelo não deveria ser aplicado a firmas e indústrias que operassem em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fatores superariam as distâncias psíquicas como principal fundamento para a teoria gradual.

Os próprios idealizadores do modelo de Uppsala fazem novas considerações em torno da teoria inicial. Johanson e Vahlne (1990), respondendo a críticas e buscando revitalizar o modelo, esclarecem algumas idéias e atribuem novas variáveis para análise. Entre outras observações declaram que o comprometimento adicional de mercado será feito em pequenos passos, com três exceções: 1) grandes firmas ou aquelas com excedência de recursos poderão dar passos maiores; 2) quando as condições de mercado são estáveis ou homogêneas, conhecimento relevante pode ser obtido de outras formas além da experiência; e 3) quando a firma tem considerável experiência de mercados com condições similares é possível generalizar essa experiência para o mercado específico.



Os estudos de internacionalização na linha comportamental também passaram a considerar a importância das redes de relacionamento (*networks*) no processo de internacionalização da empresa. Essa abordagem é considerada uma evolução da Escola de Uppsala que, ao expandir seus estudos para os demais países escandinavos, passou a ser chamada de Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Segundo o conceito de *network*, as empresas operam em seus ambientes de negócios estabelecendo elos com diferentes empresas e entidades, os quais virão a beneficiar o próprio desenvolvimento de suas atividades. Cada empresa faz parte de uma rede de relacionamentos (por exemplo, do seu setor) e cada país possui diferentes redes. As interações via *network* podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização, dependendo dos relacionamentos internacionais dessa rede – a entrada em mercados estrangeiros pode ser influenciada pelos relacionamentos de negócios (ou pessoais) com atores desses mercados. O processo de adquirir conhecimento de mercado passa então a ser tratado sob uma perspectiva mais sistêmica, considerando as ações das demais organizações que interagem com a empresa. A influência das *networks* pode modificar o padrão tradicional de acesso a novos países, bem como a forma de entrada nesses mercados, e isso pode ser verificado principalmente em setores de alta tecnologia (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

## 2.2 ENFOQUE ECONÔMICO: O PARADIGMA ECLÉTICO

O conceito de Paradigma Eclético da produção internacional foi apresentado por Dunning (1988) no Nobel Symposium, Suécia, em 1976. A intenção era oferecer uma abordagem holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção. A atribuição do nome “eclético” à teoria não aconteceu por acaso; conforme o autor, uma explicação robusta das atividades transnacionais de empresas precisa abranger diversas linhas de pensamento da teoria econômica.

Segundo Dunning (1979 e 1980), a Teoria Eclética procura explicar a habilidade e propensão das empresas para servir mercados e a razão pela qual elas escolhem explorar essas vantagens através da produção/ estabelecimento internacional ao invés de outras formas alternativas de servir esses mercados. Sua idéia principal é de que a firma irá se comprometer com investimentos diretos estrangeiros se três condições são satisfeitas:

1) Se a empresa possui **vantagens de propriedade** em relação a seus competidores (ou potenciais competidores) em servir mercados particulares. Essas vantagens se relacionam à posse de ativos intangíveis, os quais são, ao menos por um período de tempo, exclusivos ou específicos da firma que os possui (ou que pode adquiri-los/ desenvolvê-los em termos mais favoráveis). Exs.: propriedade de tecnologias e marcas específicas; capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; e acesso mais favorável a informações, insumos e mercados.

2) A partir da existência dessas vantagens de propriedade é preciso avaliar se é mais vantajoso para a empresa explorá-las, ela mesma, ou vender ou arrendar esses ativos específicos para outras firmas (ex.: licenciamentos ou outros tipos de



contratos). Se a empresa decidir fazer uso próprio desses direitos, ela vai **internalizar essas vantagens** através de uma extensão de suas próprias atividades, através da sua estrutura/ sua organização. Exs. de vantagens em internalização: evitar custos de transação, de negociação e de proteção de direitos de propriedade; melhorar controles sobre qualidade dos produtos/ serviços oferecidos, bem como de fornecedores; e capturar economias de atividades interdependentes.

3) Dadas as vantagens de propriedade e de internalização, é preciso avaliar se é mais vantajoso para a empresa explorar essas vantagens em conjunto com recursos de fora de seu país de origem; será avaliada, então, a **vantagem de localização** da empresa. Exs. de variáveis que influenciam a vantagem de localização (em países de origem ou estrangeiros): preço, qualidade e produtividade de insumos (ex.: mão-de-obra, energia, matéria-prima); infra-estrutura (comercial, legal, de transporte e de comunicação); aspectos governamentais (tipo de produção, controle sobre importações, incentivos fiscais); e “distância psíquica” (diferenças de idioma, de cultura, práticas de negócios etc.).

Quanto maior a vantagem de propriedade das empresas, maior o incentivo que elas têm de explorá-la elas mesmas. E quanto maiores as economias de produção e de marketing em relação a uma localização estrangeira, mais propensas as empresas estarão a se comprometer com investimentos diretos no exterior (DUNNING, 1979). O Paradigma Eclético se apóia, portanto, na combinação destes três fatores – vantagens de propriedade, localização e internalização (PLI ou “OLI”<sup>1</sup>, no original) – que devem ser avaliados sempre que uma organização decide sobre a realização de investimentos diretos no exterior.

Uma vez que os três conjuntos de vantagens se interrelacionam, outro aspecto importante do Paradigma Eclético é a abordagem ao fator “localização” como propulsor de mudanças na configuração OLI das empresas multinacionais. Dunning (1979, 1980, 1988 e 2001) dedica especial atenção à questão da localização das firmas como fator de competitividade internacional. As características locais de um país influenciam tanto na atração de investimento direto de empresas de outros países, como na internacionalização de suas próprias empresas. Isso ocorre na medida em que seu nível de desenvolvimento tecnológico e de infra-estrutura estimula o desenvolvimento de vantagens de propriedade nas suas empresas, vantagens comparativas em relação a outros países. E à medida que um país modifica seu padrão de desenvolvimento, a configuração OLI das empresas também muda.

Novas abordagens têm sido incorporadas ao Paradigma Eclético em função de mudanças nas atividades das multinacionais. Dunning (2001) propõe uma extensão da teoria para incorporar “alianças” entre empresas. Na medida em que cooperação e competição se tornam modalidades complementares para criação e alocação de recursos, o conceito de firmas individuais como fonte única de capital intelectual não se sustenta mais. Essa nova visão leva a uma ampliação daquilo que é considerado vantagem OLI de atividades internacionais. A empresa agora é vista como detentora de um conjunto de ativos onde alguns ela gera internamente e



outros ela acessa de outras firmas, sobre as quais ela exerce algum tipo de influência ou controle, ou possui uma relação cooperativa. Esses relacionamentos podem ocorrer como alianças estratégicas tecnológicas ou de marketing entre dois ou mais competidores, acordos de subcontratação entre uma ou mais firmas e seus fornecedores, ou acordos de licença ou franquia entre a firma e seus clientes. Da mesma maneira, a escolha de localização em território estrangeiro também será influenciada pela capacidade de adquirir ou explorar ativos de empresas estrangeiras com as quais se tenha algum tipo de parceria.

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Neste estudo optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, conduzida através de estudo de caso. Segundo Yin (2001), em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida para questões do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A necessidade desses estudos surge do desejo de se compreender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos com grande complexidade.

Os estudos sobre internacionalização de empresas são ainda incipientes, no caso brasileiro, e o tema é bastante complexo. Essa é uma situação onde é interessante investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, onde os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Optou-se por estudo de caso “único” em função da questão de pesquisa ser bastante ampla e o estudo englobar uma série de variáveis, o que dificultaria a realização de múltiplos casos. Utilizando a classificação de Yin (2001), o estudo de caso desta pesquisa é do tipo “descritivo”, o qual se caracteriza por descrever o padrão de eventos ao longo do tempo, com base em teorias pré-determinadas.

Para a seleção do caso, o principal critério utilizado foi a experiência internacional da empresa. O estudo se propunha a investigar uma organização brasileira em estágio avançado de internacionalização, entendido dessa forma empresas com experiência de exportações em diferentes mercados e/ ou que tivessem investimento direto no exterior. Outro critério importante foi a localização. Preferia-se que a empresa possuísse sede no Rio Grande do Sul, o que facilitaria os contatos na coleta de dados. Por fim, a seleção do caso dependia da concordância da empresa em divulgar seus dados, de forma que pudessem ser publicados. A Marcopolo preenchia todos esses critérios. A empresa gaúcha atua em mercados externos há mais de quatro décadas e já instalou fábricas em cinco países. A companhia também concordou com a divulgação de seus dados.

A coleta de dados foi realizada principalmente através de entrevistas e de pesquisa documental. Optou-se pela entrevista guiada e, para tanto, elaborou-se um roteiro baseado nos objetivos e no referencial teórico do estudo, estruturando os principais pontos de investigação. As entrevistas foram realizadas junto a executivos responsáveis pelas atividades internacionais da empresa. Todos os entrevistados já faziam parte da organização à época em que começava a instalar fábricas no exterior e participaram dessas decisões; da mesma forma, acompanharam quase

desde o início as atividades de exportação. A pesquisa documental foi realizada através de instrumentos disponibilizados pela empresa, por diferentes instituições, como universidades e órgãos públicos, e também por meios de comunicação.

A descrição do processo de internacionalização da empresa foi fundamentada a partir dos dados obtidos em entrevistas e pesquisa documental, e o caso foi analisado sob duas perspectivas teóricas: abordagem comportamental da Escola de Uppsala e enfoque econômico do Paradigma Eclético da firma.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A seguir é apresentado um quadro-resumo com os principais marcos no processo de internacionalização da Marcopolo.

1961	Primeira exportação, em CBU*, para o Uruguai, a partir de pedido de cliente estrangeiro. Até o final da década de 60 a empresa passa a exportar para diversos países da América do Sul.
1971	Primeiro contrato de licença e assistência técnica para montagem de carrocerias, ocorrendo na Venezuela. A Marcopolo exporta peças (CKD**) e as carrocerias são montadas, sob sua gestão de produção, no território estrangeiro.
1974	A experiência de exportar em CKD rumou para a África, em Gana, primeiro contato com o continente. (Um ano mais tarde a empresa exporta carrocerias em CBU para a Nigéria).  Nesse ano a empresa faz sua primeira exportação para a Europa, Bélgica, iniciando exportações eventuais para essa região.
1976	Primeira exportação para a América Central, Costa Rica, e vendas são expandidas para essa região a partir dessa época.
1988	Primeira exportação para a América do Norte, Estados Unidos, com vendas esporádicas. Vendas são intensificadas nessa região a partir de 1992, quando a companhia começa a atuar no México através de parceria de produção com empresa local.
1990	Primeira instalação de fábrica no exterior, em Portugal. Esse investimento tinha como objetivo <i>upgrade</i> tecnológico para a Marcopolo – a Europa era o berço da tecnologia de ônibus e a proximidade com os principais fabricantes possibilitaria importante aprendizagem para a empresa em termos de fabricação e de montagem de carrocerias. Essa unidade também buscava garantir presença no mercado europeu, pois Portugal integrava-se à “Comunidade Européia” na época.
1996	Primeira exportação para o Oriente Médio, Turquia.

1998	Instalação de fábrica na Argentina, um importante mercado, atendendo a regras comerciais do país.  Primeira exportação para a Oceania, Nova Caledônia.
1999	Instalação de fábrica no México, seu principal mercado estrangeiro e onde a empresa já possuía experiência anterior de produção.
2001	Instalação de fábricas na Colômbia e na África do Sul, mercados com demanda crescente.  A empresa entra no mercado asiático, China, através de uma parceria de produção no país.
2006	Marcopolo anuncia seu próximo investimento, fábrica na Índia, com previsão de inauguração para 2007. É a primeira atuação da empresa no país.

\*CBU: *Completely Built Unity*: unidades completamente montadas (ônibus prontos), com carrocerias fabricadas pela Marcopolo e chassis fornecidos por montadoras de veículos. \*\*CKD: *Completely Knocked Down*: carrocerias completamente desmontadas – peças são vendidas na forma de kits, que permitem a produção local.

Quadro 1 – Resumo dos principais eventos na atuação internacional da empresa  
Fonte: dados da pesquisa.

A Marcopolo iniciou suas operações internacionais de forma não-planejada e na medida em que cresceram em importância e a empresa ganhou experiência, essas atividades foram profissionalizadas. Hoje as operações internacionais representam a maior parte dos negócios da companhia e decisões desse cunho são tomadas de forma bastante estruturada. As motivações que guiaram a empresa para o exterior mudaram conforme sua experiência e comprometimento nessa esfera, conforme o contexto macroeconômico brasileiro e devido às próprias condições locais de países anfitriões. Sua experiência inicial como exportadora passiva, acionada pelos clientes, acenava a possibilidade de diversificar mercados e a seguir a empresa tomou a iniciativa de buscá-los. Nas primeiras décadas as exportações consistiam em vendas extras para compensar flutuações de demanda no Brasil. Pouco a pouco essas atividades se tornaram mais representativas e na década de 80, em função da queda nas vendas nacionais, entraram no foco de suas ações. Os mercados externos passaram a ser uma possibilidade de melhorar performance através da ampliação de mercados e da diversificação de riscos. Mas foi nos anos 90 e a partir de seu planejamento estratégico que os negócios internacionais se tornaram o principal alvo e o processo foi formalmente estruturado, partindo para investimentos diretos no exterior. Nessa época o mercado interno não apresentava as possibilidades de crescimento que a empresa almejava e os mercados externos eram opções rentáveis de negócios.



Os investimentos diretos no exterior fazem parte da estratégia de crescimento da companhia e ocorrem como forma de intensificar suas vendas nos mercados externos em termos mais vantajosos. A maioria desses investimentos partiu de análises rigorosas de custo-benefício, mas os mesmos foram possíveis em consequência da experiência internacional acumulada pela empresa, assim como sua experiência específica nesses países. A atuação internacional da Marcopolo pode ser identificada com os principais pressupostos da abordagem comportamental de internacionalização e também pode ser explicada sob o enfoque econômico, conforme é demonstrado nas próximas seções.

#### **4.1. O CASO MARCOPOLO ANALISADO SOB O ENFOQUE COMPORTAMENTAL**

De forma geral a empresa seguiu o modelo de internacionalização preconizado pela Teoria de Uppsala. A escolha de mercados e dos modos de entrada ocorreu de forma gradual, e foram identificados obstáculos e fatores facilitadores no processo “além dos econômicos”, conforme previsto pela abordagem comportamental. A seguir é apresentada a análise do processo de internacionalização da Marcopolo sob esta perspectiva.

##### **4.1.1 A seleção de mercados externos**

A escolha de mercados externos pela empresa ocorreu de forma incremental – dos mercados mais próximos aos mais distantes. As primeiras exportações foram destinadas ao Uruguai e a seguir se expandiram pelos demais países vizinhos da América do Sul. O próximo destino foi África, região que possui países em desenvolvimento e com alta densidade demográfica, o que caracteriza um mercado importante para o negócio de ônibus; a promissora demanda desse mercado estimulou a empresa a enfrentar o distanciamento psíquico que poderia ter à época<sup>2</sup>. As exportações seguiram pelas Américas Central e do Norte, Europa, Oriente Médio, Oceania e Ásia.

Inicialmente não havia uma estratégia definida para avançar em mercados estrangeiros. Havia uma mescla entre pedidos que chegavam do exterior, a continuidade de exportações para regiões próximas às já atendidas e a iniciativa das lideranças em buscar novos mercados. Viagens e participação em feiras internacionais propiciaram conhecimento de mercados, estabelecimento de contatos importantes e projeção internacional. As iniciativas da empresa no desenvolvimento de produtos e de processos ajudaram a projetar sua marca além-fronteiras. Vários prêmios internacionais recebidos são reflexos dessas iniciativas e que promoveram a marca Marcopolo em solo estrangeiro.

A escolha de mercados onde realizou investimentos diretos também parece ter sido influenciada pela proximidade psíquica e experiência anterior. A primeira unidade foi instalada na Europa – bastante influenciada pelo tipo de investimento



que se pretendia – mas num país culturalmente próximo do Brasil, onde o idioma foi fator determinante na escolha. Os empreendimentos internacionais seguintes – Argentina, México e Colômbia – foram realizados em países latinos e relativamente próximos geográfica e culturalmente do Brasil. De todos os investimentos, apenas a África do Sul não pode ser considerada tão próxima. É importante observar que a empresa já realizava exportações para esse país anteriormente e que houve uma primeira experiência de produção no território em parceria com montadora local; dessa forma, a experiência anterior na África do Sul (e região) pode ter reduzido distâncias. Além disso, em termos de mercados de carrocerias a maior demanda por produtos brasileiros no exterior, depois da América Latina, é justamente no mercado africano.

Com sua experiência acumulada em mercados estrangeiros, hoje é mais fácil contornar o distanciamento de outras nações. Quando uma empresa tem considerável experiência de mercados com condições similares é possível generalizar essa experiência para mercados específicos (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Atualmente são realizadas pesquisas detalhadas de mercados e antes de definir a forma de atuação em determinado país são feitos estudos intensivos sobre o mesmo, abrangendo principalmente aspectos técnicos e econômicos em torno da decisão. As barreiras psíquicas têm diminuído em importância para a empresa.

#### **4.1.2 A escolha dos modos de entrada**

No estudo foi identificada a seqüência gradual e progressiva de modos de entrada em mercados externos, passando de estágios de menor comprometimento de recursos para os de maior comprometimento. A empresa iniciou as atividades na década de 60 com exportações não-regulares, aumentando seu comprometimento através da nomeação de representantes. Dez anos depois já realizava contratos de licença e assistência técnica; inicialmente para evitar barreiras tarifárias às exportações de carrocerias montadas e, a seguir, como forma de atender diferentes demandas. Finalmente, passou à instalação de subsidiárias no exterior.

O modelo seqüencial esteve presente para atuação internacional da empresa como um todo e também em cada mercado específico. Com exceção a Portugal, a empresa já havia exportado ou realizado alguma parceria de produção anteriormente em todos os países onde instalou unidades. O período de tempo entre o início das exportações e o investimento direto em cada um desses países também foi semelhante, ocorrendo entre cinco e oito anos.

Outro aspecto importante se refere à forma de propriedade e à existência de parcerias de produção iniciais nos países onde ocorreram os investimentos. Com exceção à unidade argentina (a mais próxima do Brasil), em todos os outros países houve *joint ventures* com empresas locais, acordo de produção anterior no país ou, ainda, aquisição de encarregadora já atuante no mercado. Esse comportamento pode ser interpretado como uma forma de aproximação do mercado, da realidade cultural e organizacional do país receptor.

A seqüência de passos em internacionalização da Marcopolo seguiu o padrão previsto pela abordagem teórica comportamental. Todavia, é importante considerar



as variáveis estratégicas que estimularam a empresa a evoluir para investimentos diretos no exterior. No primeiro caso, a fábrica de Portugal, o objetivo primeiro era de *upgrade* tecnológico e, mais tarde, avançar no mercado europeu. Os demais investimentos ocorreram a partir da institucionalização do planejamento estratégico da empresa, através do qual se “planejou” a intensificação de vendas no exterior. Nesse mecanismo inicialmente não foram estipulados os pontos específicos onde a empresa se instalaria, mas ficaram estabelecidas as diretrizes gerais que seriam seguidas no momento oportuno.

O caso demonstra a influência da distância psíquica nas decisões de investimentos passados, uma vez que, embora a empresa tenha “planejado” tornar-se uma multinacional, esses investimentos ocorreram em mercados próximos e nos quais já tinha experiência acumulada; entretanto, a orientação estratégica influenciou na aceleração do processo, evoluindo para produção no exterior. Embora a influência das estratégias empresariais na internacionalização não seja o foco da Teoria de Uppsala, a mesma reconhece que a direção e a velocidade com que as empresas seguem em mercados internacionais também são influenciadas por decisões estratégicas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Neste estudo considerou-se, portanto, que o processo de internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e que sua orientação estratégica influenciou essa evolução na fase de investimentos diretos no exterior. Argumenta-se, contudo, que houve influência de mão dupla – o conhecimento acumulado pela empresa em experiências internacionais anteriores também possibilitou esse direcionamento estratégico.

#### **4.1.3 Principais obstáculos**

Foram identificados obstáculos de natureza econômica e comportamental no processo de internacionalização da empresa, sendo que aspectos econômicos serão abordados na análise sob a perspectiva do Paradigma Eclético mais adiante. A falta de conhecimento de mercados e barreiras de idioma foram importantes obstáculos nas fases iniciais de internacionalização da empresa; e dificuldade com idioma chegou também a definir a escolha do país do primeiro investimento direto no exterior. Hoje essas barreiras têm peso bem menos significativo para a companhia mas, indagados sobre as principais dificuldades de internacionalização, particularmente quanto à instalação de fábricas, os entrevistados apontaram principalmente fatores culturais. Treinamento de funcionários no exterior, expatriação de funcionários brasileiros e sistema legal dos diferentes países foram apontados entre as principais dificuldades na realização desses investimentos.

Há características culturais típicas de cada país, de “sua gente”, assim como as do próprio brasileiro, sobre as quais é difícil generalizar conhecimento ou fazer previsões. Entender a cultura do estrangeiro a ponto de descobrir a melhor forma de treiná-lo/motivá-lo, adaptá-lo à cultura da empresa, é um desafio. Expor brasileiros a culturas estrangeiras, da mesma forma, nunca foi fácil (ROCHA, 2003); neste ponto a dificuldade da empresa não está na expatriação de seus funcionários, mas na de seus cônjuges, havendo dificuldades com idioma, de adaptação profissional e integração social das esposas no novo país.



É provável que estes obstáculos sejam potencializados devido ao estágio relativamente inicial em investimentos diretos no exterior no qual a empresa se encontra, e que sua estrutura organizacional ainda esteja se desenvolvendo para melhores práticas nesse sentido. É compreensível que algumas dessas dificuldades sejam “gradualmente contornáveis”, e que o acúmulo de conhecimento sobre características desses países prepare a empresa para melhor lidar com a situação. Nesse caso, a experiência recente nesses locais ainda não possibilitou todo o aprendizado necessário para lidar com alguns problemas.

#### 4.1.4 Fatores facilitadores

Podem ser destacados como principais facilitadores do processo de internacionalização da Marcopolo, a sua tecnologia de produção, a capacidade de adaptação dos sistemas de montagem em diferentes locais, a qualificação de sua equipe técnica, a variedade de produtos que possui e competência em adaptação dos mesmos a diferentes demandas, e preços competitivos, entre outros – o que lhe trouxe reconhecimento e projeção da marca nos mercados interno e externo. Também foi possível identificar a influência das *networks* empresariais na expansão internacional da companhia.

As atividades das encarroçadoras de ônibus são diretamente ligadas às das montadoras de chassis. Um ônibus não é produzido sem o produto das duas empresas e, dessa forma, são desenvolvidos elos técnicos entre ambas. As encarroçadoras e montadoras formam uma rede de relacionamento setorial que inicialmente é desenvolvida no mercado doméstico e também são expandidas para os mercados externos, assim como novos elos com outras empresas do setor também são criados nessa esfera. Assim, foi possível observar a influência de montadoras na produção da Marcopolo em solo estrangeiro – não só como parte do processo, mas buscando a parceria de produção, estimulando a empresa a atuar mais intensivamente nesses mercados. Destaca-se, ainda, a importância dessas *networks* para o sistema de comercialização da empresa no exterior, ponto crucial para se obter sucesso no processo de internacionalização.

## 4.2 AS DECISÕES DE INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR SOB A PERSPECTIVA DO PARADIGMA ECLÉTICO DE PRODUÇÃO INTERNACIONAL

A realização de investimentos diretos no exterior pela Marcopolo também pode ser interpretada através do Paradigma Eclético de produção internacional. Analisando o caso pode-se inferir que a decisão de tornar-se uma multinacional, no meio da década de 90, e a estratégia estabelecida desde então, foi possível em função da empresa possuir vantagens “OLI”/PLI que justificavam a instalação de unidades produtivas junto aos seus mercados externos. Essas vantagens são apresentadas a seguir.

**Vantagens de propriedade:** entre as vantagens de propriedade específicas da Marcopolo em relação a seus competidores estão a tecnologia de produção, a capacidade de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos, e sua marca,



internacionalmente conhecida. Além disso, a grande capacidade instalada para produção de componentes (no Brasil) e para montagem gera economias de escala diferenciadas para a empresa. Esses “ativos intangíveis” representam vantagens competitivas desenvolvidas no Brasil e reforçadas no próprio processo de internacionalização. São, também, “ativos a proteger”, uma vez que quanto maior é a vantagem de propriedade das empresas, maior é o incentivo que elas têm de explorá-la (DUNNING, 1979).

**Vantagens de internalização:** a principal vantagem da Marcopolo em internalizar suas atividades – transferir suas vantagens de propriedade através das fronteiras de modo “interno” à sua própria organização – é a proteção de sua tecnologia de produção. A empresa já possuía experiência de muitos anos em licenciamento de tecnologia, mas ao estabelecer sua estratégia de internacionalização definiu como prioridade “instalar fábricas próprias”. Em alguns pontos do estudo foi manifestada a preocupação da companhia com o risco de perder o poder sobre sua tecnologia, e realizar a montagem das carrocerias em fábricas próprias no exterior é uma forma de proteção da mesma.

**Vantagens de localização:** entre as vantagens que favorecem a produção local da Marcopolo em diferentes países ao invés de atendê-los através da exportação de produtos prontos ou de licenciamento<sup>3</sup>, estão a facilidade logística de acesso a mercados, o contorno a barreiras protecionistas impostas por governos locais e, mais recentemente, o acesso a insumos. Isso torna mais vantajoso para a empresa explorar suas vantagens de propriedade e de internalização em conjunto com recursos de fora de seu país de origem.

**a) Facilidade logística:** através das suas fábricas internacionais, a Marcopolo abastece o mercado local e os diferentes países do entorno, reduzindo custos logísticos principalmente com frete e agilizando as operações.

**b) Contorno a barreiras protecionistas:** barreiras tarifárias e exigências de nacionalização da produção são os maiores obstáculos para a empresa abastecer seus mercados via exportação. Ao estabelecer fábrica local a empresa atende às exigências de nacionalização da produção e evita ou reduz custos com impostos de importação incidentes sobre seus produtos prontos no país. Em algumas instalações esse fator teve peso determinante na decisão.

**c) Acesso a insumos:** historicamente foi mais vantajoso para a Marcopolo centralizar no Brasil a produção de componentes para a montagem de carrocerias – os custos de produção eram menores e a empresa ainda se beneficiava de maior controle da qualidade desses itens, assim como da proteção da tecnologia de fabricação dos mesmos. Nos investimentos diretos estudados foram transferidas apenas as operações de montagem para as fábricas – a vantagem de localização no exterior era associada a essa etapa do processo. Produzir componentes no Brasil era mais vantajoso, pois havia vantagens locais de produção no país.

Nos últimos anos essa vantagem competitiva de produzir no Brasil tem diminuído e comprar matéria-prima e produzir certos componentes no exterior hoje é



mais vantajoso. Em conseqüência disso, a estratégia de suprimentos e manufatura da companhia tem sido redirecionada, modificando atribuições das diferentes plantas no exterior. A longo prazo é previsto abastecimento dessas plantas via *global sourcing* e é cogitado até mesmo a instalação de fábrica em determinados locais<sup>4</sup> em função principalmente dos custos dos insumos no país. Dessa forma, as vantagens associadas à localização das fábricas da Marcopolo no exterior estão se modificando.

Anteriormente as vantagens de localização no exterior giravam em torno da facilidade logística e da redução de custos com impostos de importação. Atualmente há maiores vantagens relacionadas à compra de insumos e fabricação de componentes nos países anfitriões e, mais além, essa vantagem pode até mesmo determinar a instalação de fábricas específicas no futuro. E o Brasil perde vantagem de localização da produção de muitos desses componentes. Seguindo a classificação proposta por Dunning (1988), os investimentos estrangeiros da empresa, antes baseados em mercado, agora tendem a ocorrer também com base em recursos. E isso se deve a mudanças nas vantagens locais da produção. Na medida em que um país modifica seu padrão de desenvolvimento, a configuração OLI das empresas também muda (DUNNING, 2001). Neste caso, a perda de vantagem competitiva em produzir no Brasil tem motivado a empresa a reconfigurar suas atividades no exterior e tende a modificar seu padrão de produção.

O Paradigma Eclético se apóia na combinação desses três fatores e preconiza que os mesmos influenciam a decisão de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção. Conforme apresentado, é possível relacionar os investimentos diretos no exterior realizados pela Marcopolo às vantagens OLI relativas de produzir nesses países. Contudo, a experiência internacional acumulada pela empresa anteriormente também possibilitou essa mudança em seu modo de atuação internacional. Embora a empresa tenha “planejado” tornar-se uma multinacional e recebido a influência de uma série de variáveis econômicas que motivaram sua decisão, foram identificados traços claros da influência da distância psíquica e da experiência em mercados externos na realização desses investimentos. Até aqui as duas abordagens teóricas que guiaram este estudo se complementam para explicar o caso.

## **5 CONCLUSÕES**

O processo de internacionalização da Marcopolo ocorreu de forma bastante empírica e contingencial em suas fases iniciais e foi profissionalizado a partir do seu planejamento estratégico na década de 90. Atuar em mercados externos foi uma forma de ampliar mercados e hoje é o foco da estratégia de crescimento da companhia. Esse processo se desenvolveu gradualmente, evoluindo de operações de menor comprometimento e em países mais próximos do Brasil, até a criação de subsidiárias em mercados mais distantes. Obstáculos de natureza econômica e cultural interferiram no desenvolvimento de suas atividades, assim como estimularam diferentes formas de atuação no exterior. Vantagens competitivas como o domínio tecnológico de produtos e de processos, além de sua relação com as montadoras, foram facilitadores do desenvolvimento internacional da companhia.



Nenhuma teoria, individualmente, pode explicar todos os aspectos de internacionalização das empresas, mas as duas abordagens teóricas utilizadas neste estudo, embora com enfoques diferentes, elucidaram de maneira satisfatória como ocorreu o processo de internacionalização da Marcopolo. A análise do processo como um todo confirma pressupostos da abordagem comportamental. Assim, foi reforçada a hipótese gradualista e da influência da distância psíquica nas decisões da empresa, conforme preconizado pelo Modelo de Uppsala. Também foi possível identificar a importância das *networks* empresariais nesse processo. Contudo, o Paradigma Eclético também explica os investimentos diretos no exterior realizados pela empresa e sua tendência de tomar essas decisões de forma cada vez mais estruturada ou “racional”. A decisão de tornar-se uma multinacional e a orientação estratégica nesse sentido, o que acelerou o processo, foi possível em função da empresa possuir vantagens OLI relativas de produção no exterior. Essas constatações são contraditórias?

Conforme defendido neste estudo, as duas abordagens teóricas na verdade se complementam para explicar o caso de internacionalização da Marcopolo. Embora a empresa tenha planejado tornar-se uma multinacional e realizado seus investimentos diretos a partir da influência de uma série de variáveis econômicas, houve todo um processo de aprendizagem anterior que possibilitou essas decisões. Nesse caso, reafirma-se o argumento de Johanson e Vahlne (1990) de que para o Paradigma Eclético oferecer uma análise mais completa do processo de internacionalização – explicando diferenças nos modos de atuação da firma, deve considerar também o comprometimento da empresa com mercados e o volume e a qualidade da experiência acumulada anteriormente. Dessa forma, princípios das duas linhas de estudo convergem para explicar o caso em suas diferentes fases.

É importante observar, contudo, que atualmente a tomada de decisões sobre seleção de mercados externos e formas de atuação nos mesmos tende a ser desenvolvida de forma bastante pragmática pela companhia, e com influência cada vez menor da proximidade psíquica de outros países. Essas decisões se baseiam em estudos intensivos de mercados e análise de viabilidade da melhor forma de entrada, o que leva a organização a projetar investimentos como o que ocorrerá na Índia – o primeiro contato com esse mercado, relativamente distante do Brasil, deve acontecer através da instalação de uma unidade produtiva no país.

As decisões de atuação internacional da empresa, na forma como estão evoluindo, tendem a ser melhor interpretadas pelo Paradigma Eclético futuramente. Pesquisas empíricas apontam que o Modelo de Uppsala tem um alto poder explanatório para os estágios iniciais de internacionalização, enquanto o valor explicativo do Paradigma Eclético é atribuído a firmas globais/ experientes (JOHANSON e VAHLNE, 1990). A Teoria de Uppsala explicou satisfatoriamente o processo de internacionalização da Marcopolo até a instalação das subsidiárias descritas neste estudo. Na medida em que a empresa está se tornando mais “global”, com maior experiência em expansão física no exterior, suas decisões nessa esfera tendem a ser cada vez mais pontuais e influenciadas pelas vantagens de propriedade, de localização e de internalização de atividades em territórios



estrangeiros. Assim, neste estudo foi possível perceber a evolução da aplicabilidade das duas teorias conforme a evolução do comportamento internacional da empresa.

A generalização analítica realizada neste trabalho contribui de diferentes formas para o desenvolvimento teórico sobre internacionalização. Os resultados não só comprovaram a aplicabilidade de teorias sobre o tema, como também mostraram que as diferentes teorias utilizadas, julgadas relativamente “incompatíveis” (JOHANSON e VAHLNE, 1990) por seus precursores, podem se “complementar” para explicar um processo de internacionalização. Nesse sentido, uma outra comprovação teórica importante obtida com o estudo refere-se à evolução na aplicabilidade das duas teorias conforme evolui a experiência da empresa.

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup>OLI: *Ownership, Localization and Internalization*; a sigla original para designar a ênfase da Teoria Eclética.

<sup>2</sup>É previsto, sob o conceito de distância psíquica, que uma vez atendidos os países/mercados vizinhos, a empresa siga para seu “mercado” mais próximo.

<sup>3</sup>Neste caso, parte-se do princípio de “internalizar” mercados.

<sup>4</sup>Na China, por exemplo, conforme declarado por representantes da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 2, p. 133-142, March/ April 2000.

DUNNING, John H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, vol. 41, n. 4, p. 269-295, November 1979.

\_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 11, n. 1, p. 9-31, Spring 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol.19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, July 2001.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

HEMAIS, C. A., HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.

HEXSEL, Astor Eugênio. O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: uma visão com base em recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003,



- Atibaia, SP. **Anais ENANPAD 2003** [recurso eletrônico]. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM (116 KB), 16 p.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C. ; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 367-446.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 8, n. 1, p. 32-44, Spring 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, October 1975.
- ROCHA, Angela da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Angela da. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.
- RUBIM, Monique. **A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos**. 2004. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- SECEX – SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Evolução do comércio exterior brasileiro – de 1950 a 2006 (Janeiro)**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>>. Acesso em: 15 fev. 2006.
- UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2005**. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intlItemID=2441&lang=1>>. Acesso em: 15 fev. 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.