

Relações entre marketing e gestão estratégica na consolidação de empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior

Flavia Luciane SCHERER
CEPEAD/FACE/UFMG
DCA/CCSH/UFMS

José Edson LARA
CEPEAD/FACE/UFMG

Resumo

O presente artigo é de natureza teórica e objetiva apresentar considerações a respeito dos relacionamentos existentes entre marketing e gestão estratégica em empresas brasileiras que internacionalizaram suas operações através de investimento direto. Interessa analisar os modos pelos quais tais relacionamentos concorreram – ou não – para a manutenção e crescimento das empresas a serem estudadas. Está-se assumindo a perspectiva de que existe ligação forte entre marketing e estratégia, na medida em que a decisão de realizar investimentos em mercados estrangeiros é, essencialmente, (1) uma decisão estratégica – no sentido de que envolve a empresa como um todo em termos de processos, recursos e resultados esperados em um horizonte de prazo mais longo – e (2) informações de marketing têm papel essencial na avaliação e escolha de alternativas estratégicas. Para tanto, foram buscadas discussões oriundas dos campos de estudos organizacionais, econômicos e de marketing e /ou negócios internacionais. Esse estudo teórico é parte de um projeto mais amplo que resultará na elaboração de tese de doutorado junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG. A pesquisa empírica será realizada durante o ano de 2005.

Palavras-chave: gestão estratégica; marketing; internacionalização de empresas.

Résumé

Cet article, de nature théorique, a pour objectif de présenter des considérations au sujet des rapports qui existent entre le marketing et la gestion stratégique dans des entreprises brésiliennes qui ont internationalisé leurs transactions au moyen des investissements directs. Ce qui nous intéresse est l'analyse des moyens par lesquels ces rapports ont concouru – ou non – à maintenir l'accroissement des entreprises étudiées. On admet la perspective de l'existence d'une liaison forte entre marketing et stratégie à mesure que la décision de réaliser des investissements sur les marchés étrangers est essentiellement : 1) une décision stratégique, dans le sens de border l'entreprise comme un tout en termes de processus, de ressources et de résultats attendus dans un horizon de temporel plus long ; et, 2) des informations de marketing qui ont un rôle essentiel dans l'évaluation et le choix des alternatives stratégiques. Pour ce faire, nous utilisons des concepts dans les domaines des organisations, de l'économie, du marketing et/ou des affaires internationales. Cette étude théorique fait partie d'un projet plus large et il en résultera l'élaboration d'une thèse de doctorat dans le Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/FACE/UFMG. Cette recherche empirique va être mise au point pendant l'année de 2005.

Mots-clefs : gestion stratégique ; marketing ; internationalisation des entreprises

Relações entre marketing e gestão estratégica na consolidação de empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior

1. INTRODUÇÃO

Os últimos anos, notadamente a partir da década de 1980, têm evidenciado o célere crescimento do processo de globalização, provocando fortes impactos sobre a sociedade mundial como um todo e, em especial, sobre as empresas e seus negócios, através do intercâmbio da produção e dos serviços. O debate em torno da globalização é bastante complexo. As visões a respeito dessa ordem mundial integrada parecem estar concentradas em dois pólos diametralmente opostos: (a) ela é predominantemente benéfica, ou (b) é essencialmente maléfica. Naturalmente que existem posições intermediárias, mas em algum nível, o debate retorna ao inexorável dilema benefícios *versus* malefícios.

A despeito das vertentes díspares sobre o processo de globalização, certo mesmo é que ela conduz ao surgimento, no cenário das operações internacionais, de um novo elenco de empresas e traz – para a arena doméstica – concorrentes que antes sequer eram conhecidos, dadas as distâncias geográficas. Para muitas empresas, a decisão de investir no mercado externo passou a ser uma opção frente às inevitáveis turbulências do mercado interno.

No âmbito das nações, o fenômeno da globalização tem produzido desdobramentos de elevado impacto, não se limitando apenas à ordem econômica, mas afetando conceitos convencionais e promovendo profundas transformações em esferas política, social, empresarial, econômica, tecnológica e cultural. Considerando apenas a esfera econômica, – e tomando apenas um indicador como base – percebe-se que desempenhos favoráveis nas taxas globais de exportação são cada vez mais relevantes e têm sido arduamente buscados pelos Governos, como forma de garantir aos países alguma vantagem na comunidade mundial de negociações. Os indicadores relativos ao comércio exterior atestam o gradativo incremento nos volumes mundiais de exportação, alcançando, em 2003, aproximadamente US\$ 7,340 trilhões (BRASIL, 2004). Esse elevado valor de transações comerciais e, notadamente, as exportações, têm assumido uma expressiva participação na formação do produto interno bruto (PIB) de muitos países. No Brasil, as exportações têm participado na formação do PIB, nos últimos 50 anos, com índices aproximados de 10%. Em 2003, as exportações brasileiras representaram 14,8% do produto interno (BRASIL, 2004), sendo o melhor desempenho desde 1950 (em 1984, – ápice até então – haviam alcançado 14,2%).

É nesse cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central desse artigo, qual seja, o estudo das relações entre marketing e gestão estratégica na manutenção e crescimento, no mercado externo, de empresas brasileiras. É necessário observar que esse artigo aborda discussões teóricas acerca do tema, uma vez que a pesquisa empírica¹ – que subsidiará a elaboração de tese de doutorado – será desenvolvida durante o ano de 2005.

Dentre as possibilidades de presença no mercado externo, serão estudadas empresas que tenham realizado investimento direto no exterior (IDE). A realização de IDE como forma de entrar no mercado externo pressupõe um maior nível de comprometimento por parte da empresa que está internacionalizando suas atividades, na medida em que ela assume – total ou parcialmente – a gestão de uma unidade geograficamente distante. A complexidade da gestão envolve administrar investimentos, riscos e variáveis muitas vezes desconhecidos ou não avaliados.

Sobre as formas de internacionalizar operações, Barreto e Rocha (2003, p.36) esclarecem que, “ao entrar em um mercado externo, a empresa pode escolher entre exportação, licenciamento ou investimento direto no exterior”. Caso a empresa opte pelo IDE através da abertura de uma subsidiária, esta poderá ser uma organização totalmente nova ou alguma empresa local, que será adquirida pela empresa externa. A propriedade da subsidiária poderá ser integral ou compartilhada em uma *joint-venture* majoritária ou minoritária (BARRETO E ROCHA, 2003).

¹ A pesquisa empírica será realizada em um setor específico da atividade econômica.

Para desenvolvimento do presente artigo procedeu-se à argumentação dos eixos teóricos que comporão as bases necessárias ao estudo de campo. Assim, nas seções subseqüentes, serão expostos os temas relativos à internacionalização de empresas sob as perspectivas dos estudos organizacionais, econômicos e de marketing / negócios. Adicionalmente, a perspectiva de que internacionalizar é uma escolha estratégica também é desenhada para, a seguir, passar-se à descrição das possíveis interfaces entre marketing e gestão estratégica. Ao término, considerações finais são elencadas.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A internacionalização dos negócios teve rápido desenvolvimento especialmente a partir da década de 1980, e tem gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Em relação à atuação empresarial, o cenário tornou-se mais competitivo, fazendo com que organizações procurassem alternativas estratégicas que garantissem a sobrevivência de seus negócios. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram. A importância da internacionalização de empresas para o desenvolvimento econômico de um país é questão destacada tanto em círculos acadêmicos quanto em outros espaços de debate. A respeito do tema, Balbi (2004) afirma que

a internacionalização das empresas é importante, pois dá fôlego à economia no longo prazo. Quando uma empresa migra, arrasta consigo seus fornecedores, consultores e prestadores de serviço, numa reação em cadeia. Elas ganham solidez e alavancam o crescimento.

No Brasil, sucessivos governos têm procurado intensificar a participação nacional no comércio exterior, seja através da promoção das exportações ou por meio de esforços de maior comprometimento, como é o caso do investimento direto no exterior. A esse respeito, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) incluiu dentre as metas do governo brasileiro “promover a internacionalização de empresas brasileiras” e “estímulo à criação de subsidiárias comerciais e/ou industriais de empresas brasileiras no exterior” (BRASIL, 2003)

Embora ocupe papel estratégico no desenvolvimento econômico de um país, no Brasil o processo de internacionalização de empresas ainda é considerado incipiente e lento, o que já motivou a realização de estudos sobre as razões pelas quais o empresário brasileiro não se volta – de modo mais intenso – para o mercado externo². Apesar dos esforços já realizados, os estudos que tratam da internacionalização de firmas brasileiras ainda não são numerosos (ARBIX, SALERMO E DE NEGRI, 2004).

Com o incremento do processo de globalização, a intensificação dos fluxos comerciais entre países fez com que diversos mercados se tornassem integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas nesse contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico no estudo do fenômeno da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo. Para Douglas e Craig (1992), foram as questões gerenciais e estratégicas que passaram a receber maior atenção dos pesquisadores.

No que se refere aos aspectos gerenciais, Salera (1969, p.415) argumenta que

um dos maiores desafios em negócios multinacionais repousa no campo da administração de marketing. Sucesso em vendas é, afinal, o maior teste da habilidade de uma firma sobreviver em mercados internacionais altamente competitivos. É, além disso, fator essencial em decisões de investimento multinacional.

Naturalmente que questões de marketing vão além do sucesso em vendas, mas o argumento de Salera (1969) remete à ligação forte que existe entre marketing e estratégia, na medida em que a decisão de realizar investimentos em mercados estrangeiros é, essencialmente, (1) uma decisão estratégica – no sentido de que envolve a empresa como um todo em termos de processos, recursos e

² Iglesias e Motta Veiga (2002) apresentam os estudos de Dias (1994), Brasil et al. (1996) e BNDES (1995), nos quais motivações e barreiras ao investimento externo brasileiro são descritas e avaliadas. Ver também Rocha (2003).

resultados esperados em um horizonte de prazo mais longo – e (2) informações de marketing têm papel essencial na avaliação e escolha de alternativas estratégicas. Mata e Portugal (2004, p.285), nesse sentido, afirmam que “a entrada em mercados estrangeiros é provavelmente determinada por considerações estratégicas”.

Para Douglas e Craig (1992), a avaliação do estado do conhecimento em marketing internacional leva à consideração de que uma prioridade chave para o desenvolvimento de estudos futuros está em aperfeiçoar a compreensão e o exame do papel de marketing em estratégia. Para eles, questões sobre estratégia aparentam ser uma área negligenciada em marketing internacional e o papel de marketing na estratégia global tem sido largamente ignorado (DOUGLAS E CRAIG, 1992). No entendimento de Dunning (1996), conhecer o papel da gestão estratégica das corporações transnacionais é um dos desafios futuros para a teoria que trata desses empreendimentos.

Considerando a área de estudos sobre internacionalização de empresas, acredita-se ser necessário melhor entendimento dos relacionamentos existentes entre a gestão estratégica de empresas brasileiras internacionalizadas e a gestão de marketing, de forma tal que se possa construir um quadro referencial sobre o assunto e, em última instância, somar esforços para o delineamento teórico e amadurecimento do campo de estudos. Sobre a relativa falta de consolidação teórica da área, Lecraw e Morrison (1996, p.76) apontam que “como um campo de pesquisa, gestão estratégica internacional está em sua infância. Está fortemente baseada em dois campos relacionados – negócios internacionais e gestão estratégica – ambas disciplinas emergentes em seu próprio campo”.

Entende-se ser necessário adotar uma perspectiva de análise que privilegie o estudo da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Assim, quer-se evitar a ênfase na discussão do estágio inicial de entrada em mercados internacionais, que tem sido o foco principal dos estudos em estratégia de marketing internacional (DOUGLAS E CRAIG, 1989). Na mesma linha de argumentação, pode-se acrescentar a perspectiva de Mata e Portugal (2004, p. 297), os quais enfatizam que “entrada e penetração de mercado pós-entrada são dois lados da mesma moeda” e destacam a importância de focar sobre o período pós-entrada ao invés de focar somente no momento de entrada em mercados externos.

No tocante à internacionalização de empresas é referido que seu estudo tem capturado – ao longo dos anos – o interesse de muitos pesquisadores, cujas idéias básicas remontam a três tradições teóricas diferenciadas – teoria econômica, teoria organizacional e teoria de marketing – as quais partilham de alguns pressupostos, mas que se diferenciam em muitos outros (JOHANSON E VAHLNE, 1990). Tais orientações serão expostas a seguir.

2.1 A teoria organizacional e a internacionalização de empresas

O campo de estudos organizacionais tem-se ocupado com o entendimento de como empresas multinacionais se organizam e resolvem suas tarefas gerenciais. A fim de avaliar a aplicabilidade da teoria organizacional ao campo de estudos das multinacionais, Doz e Prahalad (1991) empreenderam uma revisão das teorias centrais com a perspectiva de analisar em que medida essas teorias contribuem para o entendimento das tarefas envolvidas na gestão das demandas específicas das multinacionais.

O primeiro grupo de teorias analisadas está na abordagem econômica e compreende a análise dos *custos de transação* e a *teoria da agência*. Para Doz e Prahalad (1991, p.148), a teoria dos custos de transação fornece um poderoso ponto de partida para analisar escolhas entre formas institucionais, o que a torna útil no estabelecimento de fronteiras eficientes de uma multinacional. No entanto, acreditam que sua utilidade para pesquisa sobre processos gerenciais é limitada por suas pressuposições simplificadas inerentes à categoria “hierarquia” e por seu foco primário sobre as transações como unidades de análise. Sobre a teoria da agência, os autores afirmam que é baseada em pressupostos muito restritivos e culturalmente limitados, além de uma formulação excessivamente restrita a respeito do trabalho de uma organização. Em consequência, sua aplicabilidade à pesquisa sobre questões gerenciais também é limitada (DOZ E PRAHALAD, 1991).

O segundo grupo de teorias analisadas pelos autores está organizada sob a classificação de teorias sobre adaptação ambiental e envolvem três vertentes principais: *ecologia populacional*, *teoria institucional* e modelos de *diferenciação-integração (teorias contingenciais)*.

Sobre a ecologia populacional, os autores afirmam que o nível de agregação de sua teoria – populações de organizações – diz pouco a respeito de porque ou como companhias falham no processo de adaptação, quando comparada à literatura sobre processo gerencial. O fato é que a ecologia populacional não considera questões gerenciais, mas questiona sua importância (DOZ E PRAHALAD, 1991). A teoria institucional, na perspectiva de Doz e Prahalad (1991), é bastante consistente em sua abordagem ao fenômeno organizacional. A carência de uso explícito da teoria institucional no estudo das multinacionais pode refletir – na visão dos autores – a “juventude” da teoria, a falta de uma base disciplinar para muitos estudiosos das multinacionais e as diferenças metodológicas e epistemológicas entre pesquisadores da teoria institucional e pesquisadores clínicos que trabalham sobre a gestão de multinacionais. A respeito da teoria contingencial, os autores observam que ela claramente influenciou a pesquisa sobre multinacionais, indo além da aplicabilidade óbvia da estrutura diferenciação-integração aos dilemas gerenciais dessas organizações. Para Doz e Prahalad (1991), a linguagem na qual a teoria contingencial foi desenvolvida forneceu os construtos conceituais – nível intermediário – que permitiram ligar teoria e enfoque fenomenológico à gestão de multinacionais. Para alguns, a influência dessa teoria poderia ter sido excessiva, limitando o progresso em pesquisas sobre multinacionais.

Relacionamentos de poder e adaptação organizacional são o terceiro grupo de teorias avaliadas por Doz e Prahalad (1991), no qual os autores destacam que a *teoria de poder e dependência de recursos* apresenta pressupostos mais realistas a respeito da natureza das organizações e dos seres humanos e possui um potencial de aplicação bastante claro. Entretanto, os ganhos em realismo e aplicabilidade oferecidos pela teoria de poder e dependência – quando comparados às outras correntes da teoria organizacional aplicadas às multinacionais –, trazem perdas de simplicidade e poder teórico.

O quarto e último grupo analisado pelos autores aborda a teoria sobre *aprendizagem organizacional*, a qual, na perspectiva de Doz e Prahalad (1991) está ainda em sua infância. Para eles, o limite da aplicabilidade da literatura sobre aprendizagem organizacional é sua natureza livre em termos de conteúdo, ou seja, o objeto de aprendizagem ainda resta indefinido. Em razão disso, propõem que mais pesquisas são necessárias para compreender processos de aprendizagem em geral e sua aplicação às multinacionais.

À guisa de conclusão, pode-se afirmar que Doz e Prahalad (1991, p.156) procuraram sistematizar as contribuições dadas ao estudo das multinacionais por teóricos organizacionais, oriundos de diferentes tradições. Na avaliação dos autores, essas teorias, – com exceção da teoria contingencial –, falham na operacionalização de um modelo ou estrutura que as fortaleça no nível de operacionalização de construtos, pois são fracas na ligação entre teoria e análise empírica.

Com a descrição de tal quadro, os autores pretendem demonstrar a necessidade de que seja proposto um novo paradigma para o desenvolvimento da pesquisa sobre a gestão de multinacionais. Doz e Prahalad (1991) propõem, então, o paradigma emergente da gestão multinacional, o qual possui cinco características principais: (1) Essência e processo em uma multinacional são capturados usando a mesma estrutura subjacente; (2) A mesma estrutura pode ser usada para mapear a natureza mutável de um negócio, através da avaliação das mudanças no relativo equilíbrio entre as forças que contribuem para as necessidades de integração e de receptividade e seu impacto sobre várias funções chave dentro de um negócio, como pesquisa e desenvolvimento, fabricação ou marketing; (3) A unidade básica de análise do paradigma é o gestor individual, ao invés de uma abstração em um nível mais elevado de agregação; (4) Todo o paradigma está focado em construtos de média extensão; (5) Não é possível garantir que uma teoria não seja culturalmente limitada. Os pesquisadores da gestão de multinacionais pertencem a várias nacionalidades e culturas e têm pesquisado multinacionais em diferentes culturas. Embora isso não ofereça total garantia contra vieses culturais, acreditam Doz e Prahalad (1991) que ao menos diminui as desigualdades de fronteiras culturais.

A leitura das cinco características precedentes permite verificar que o esforço dos autores está em uniformizar uma base conceitual sobre a qual os estudos relativos à gestão de multinacionais sejam desenvolvidos. Tal intento não fica, no entanto, claramente exposto, uma vez que Doz e Prahalad (1991) se limitam a descrições sucintas das características, o que, por consequência, dificulta a plena compreensão. Ainda que pese essa fraqueza, o trabalho dos autores tem o mérito de tentar construir uma estrutura unificada para o estudo da gestão de multinacionais, grandemente baseada nos trabalhos de seus principais expoentes (DOZ E PRAHALAD, 1991, p.158).

É preciso destacar, no entanto, que tais autores auxiliam no mapeamento conceitual de uma parte da problemática desse artigo, qual seja, a gestão estratégica de empresas com atuação internacional por meio de investimento direto. No que se refere às questões específicas de marketing, outras abordagens precisarão ser agregadas para que a pesquisa possa ser adequadamente realizada. Nas seções subseqüentes, esses aspectos serão tratados mais detalhadamente.

2.2 A teoria econômica e a internacionalização de empresas

Estudos de natureza econômica foram, possivelmente, os primeiros a tratar de questões relativas às multinacionais. A pesquisa sobre companhias multinacionais, sob a perspectiva da teoria econômica, afilia-se a diferentes correntes, as quais foram descritas por Dunning (1996) e serão aqui referenciadas. Segundo esse autor, a teoria da corporação transnacional e das atividades relativas às transnacionais é recente em termos de sua origem, tendo as expressões “empreendimento multinacional” e “corporação transnacional” sido cunhadas entre a metade da década de 1960 e o princípio da década de 1970 (DUNNING, 1996, p. 30).

Para Dunning (1996), as escolhas feitas por pesquisadores de multinacionais dependem do tipo de questão que estão preocupados em responder. Reconhecer a existência de diferentes enfoques é importante para entender como os estudos de base econômica têm sido conduzidos e quais são as respostas que se propõem a dar. Para Dunning (1996, p.30) não existe uma única explicação correta para a produção internacional, mas somente uma resposta correta para questões particulares, que ajudam a ampliar a compreensão sobre o padrão de propriedade e localização de firmas fora de suas fronteiras nacionais.

Em relação à abordagem econômica ao estudo das multinacionais, vê-se em Dunning (1988) um estudioso de grande influência (DOUGLAS E CRAIG, 1992), o qual propôs o paradigma eclético da produção internacional. Na visão de Iglesias e Motta Veiga (2002), esse paradigma é a principal orientação dos estudos de base econômica. Tendo em vista sua importância em termos conceituais, vai-se fazer uma exposição da essência do paradigma eclético, que foi proposto originalmente por Dunning em 1976. Explica o autor que

a intenção era oferecer uma estrutura holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de empreendimentos para a produção estrangeira e o crescimento dessa produção (DUNNING, 1988, p.1).

O paradigma eclético identifica três determinantes da produção internacional, apresentados sob a forma de três tipos de vantagens: as de localização – oferecidas pelo país, as de propriedade – relativas às capacidades específicas da firma (incluindo ativos intangíveis), e as de internalização – que indicam que se os custos de “fazer” ao invés de “transferir” a fabricação a um produtor local forem menores que os custos de transação associados, a empresa internalizará a produção no mercado externo.

Embora esteja calcado em bases econômicas, Dunning (1988, p.24) advoga em favor da utilidade e da robustez do paradigma eclético para explicar e analisar não somente a racionalidade econômica da produção internacional, mas também muitos impactos e aspectos organizacionais relacionados à atividade de empresas multinacionais. Nesse sentido, o autor acredita que “conceitualmente, existem paralelos próximos entre os princípios centrais do paradigma e a moderna teoria de estratégia de negócios” (DUNNING, 1998, p. 24).

Para explicar tal afirmação, o autor sugere que a expressão “vantagem competitiva” pode ser interpretada como vantagens específicas da propriedade. A vantagem comparativa de países é semelhante à sua proposição de vantagens específicas de localização. Comparativamente, Dunning (1988, p.27) entende que

o enfoque de estratégia de negócios dá maior ênfase para o posicionamento de firmas nos setores em que competem, enquanto que o paradigma eclético coloca maior destaque sobre a forma organizacional dos relacionamentos transacionais.

Na avaliação do referido paradigma, Johanson e Vahlne (1990) consideram que ele tem alto valor explanatório para casos de empresas “globais” (aquelas que têm experiência em várias regiões do mundo), pontuam que os suportes teóricos dessa abordagem assumem que os tomadores de decisão têm acesso à informação perfeita – o que, por extensão, torna-a racional (pressuposto do qual discordam) – e, por fim, avaliam tal paradigma como estático em sua natureza, na medida em que não dá respostas a mudanças evolucionárias pelas quais uma firma pode passar na tentativa de internacionalizar seus negócios.

Para a futura pesquisa empírica, entende-se que o paradigma eclético de Dunning (1988) poderá ser útil na compreensão dos fatores que levaram empresas brasileiras a investir no mercado externo. Nesse sentido, identificar quais são as vantagens específicas de propriedade e quais são as características dos países em que atuam – e que os tornam atrativos em termos de mercado – é algo relevante na condução da investigação e, assim, entende-se que a teoria eclética será útil para a construção das bases conceituais. Além disso, também será possível verificar de que modo as vantagens de internalização atuaram sobre a decisão a respeito do modo de investimento direto realizado pelas empresas investigadas.

2.3 – A teoria de marketing e a internacionalização de empresas

O terceiro campo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte teórico-empírico é o campo do marketing, em especial marketing internacional. Questões relativas à organização de marketing são parte central desse estudo, em conjunto com a gestão estratégica. Assim, como forma de melhor conduzir as discussões teóricas aqui expostas optou-se por abordar a participação de marketing na estratégia de negócios em uma seção à parte. Na presente seção, vai-se adotar apenas uma perspectiva ampla de compreensão do fenômeno de internacionalização, apresentando autores que tenham se ocupado de descrever e/ou explicar como se dão a entrada e a permanência de empresas em mercados externos.

Em relação à internacionalização de empresas, Iglesias e Motta Veiga (2002, p.372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais “visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo”. A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p.48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

A existência de diferentes perspectivas para descrever o processo de internacionalização de empresas e seu uso recorrente na literatura de marketing internacional fez com que Andersen (1993, p. 227) manifestasse preocupação quanto à ausência de qualquer avaliação coerente – que utilize critérios científicos –, sobre tais modelos, o que teria prejudicado o avanço teórico-empírico da área de estudos. Considerando tal preocupação, o autor se propõe a avaliar criticamente os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura: (1) O modelo desenvolvido por Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul – chamado de Modelo de Internacionalização de Uppsala, e (2) Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação, que focam a internacionalização como uma inovação para a firma. Nesse segundo tipo, Andersen (1993) reúne os modelos propostos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e particularmente sobre a gradual aquisição,

integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p.23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras”. O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais.

A perspectiva dos autores está em descrever a internacionalização como um processo no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional, entendido sob a forma de ciclos causais. Em relação às bases teóricas do modelo, Johanson e Vahlne (1990, p.11) apontam que elas foram buscadas na teoria comportamental da firma (CYERT E MARCH, 1963; AHARONI, 1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização de uma firma. O primeiro demonstra que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma seqüência de quatro etapas assim entendidas: (1) atividades de exportação irregulares, (2) exportação através de representantes independentes, (3) estabelecimento de uma subsidiária de vendas e (4) fabricação no exterior (JOHANSON E VAHLNE, 1990, p. 13). O segundo padrão explicado pelo modelo é que empresas iniciam a internacionalização naqueles países em que a distância psíquica – em relação às suas características natais – seja menor.

Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica porque ou como o processo de internacionalização inicia, e a seqüência de estados ou condições também não é discutida. Outro problema identificado está na ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) entende que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta a testabilidade empírica.

Talvez a intensa utilização do Modelo de Uppsala por estudiosos de marketing internacional resida na relativa simplicidade de sua estrutura conceitual, a qual foi confirmada empiricamente em diversos estudos posteriores³, que levaram Johanson e Vahlne (1990, p. 14) a afirmar que o modelo ganhou forte apoio em estudos realizados em diferentes países e situações. Tais estudos confirmaram que comprometimento e experiência são fatores importantes para explicar o comportamento internacional de empresas.

Ainda que o modelo tenha encontrado suporte empírico, seus propositores assumem que ele é “extremamente parcial, deliberadamente excluindo muitos fatores explanatórios importantes” (JOHANSON E VAHLNE, 1990, p. 18). Uma das críticas comuns é que ele é determinista em sua natureza e dá a impressão de que a internacionalização ocorre em uma seqüência de etapas, tal como foram descritas originalmente, o que não explica porque determinadas firmas permanecem atuando apenas com exportação, por exemplo, não evoluindo para etapas de maior comprometimento.

A exposição prévia lançou um rápido olhar sobre as principais questões abordadas pelos estudiosos de Uppsala no que se refere à internacionalização de empresas. Apresentado o Modelo de Uppsala, vai-se abordar as características centrais dos demais modelos reunidos por Andersen (1993) sob a denominação de Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação (Modelos-I).

Sob essa orientação, encontram-se autores (BILKEY E TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; E REID, 1981) que consideram a decisão de internacionalização como uma inovação para a empresa. Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I compartilham muitas características, e a diferença central entre eles está no número de estágios do processo de internacionalização e a descrição de cada estágio. À exceção do mecanismo que impulsiona a internacionalização, “as diferenças entre os modelos parecem refletir diferenças semânticas ao invés de diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalização” (ANDERSEN, 1993, p.212). Assim como o modelo de Uppsala, os modelos-I também podem ser entendidos como comportamentalmente orientados, pois

³ Para detalhamento desses estudos, ver Johanson e Vahlne (1990, p.13-14).

assumem que o desenvolvimento internacional ocorre em uma seqüência de etapas, a qual está conectada à adoção de inovação.

Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I são essencialmente compostos por conceitos não observáveis, o que dificulta a delimitação de cada um dos estágios. Outra constatação é que, apesar dos esforços para especificar variáveis e definições operacionais para os estágios envolvidos e para as variáveis que influenciam o processo, os argumentos para os procedimentos de classificação e para a operacionalização das variáveis explanatórias ainda são muito vagos.

O procedimento de classificação – que é definido pela operacionalização dos conceitos de estágio – é uma questão crítica na percepção de Andersen (1993, p.223). A ambigüidade parece ser uma fraqueza encontrada nos modelos-I de tal sorte que se torna difícil decidir, por exemplo, quando uma firma deixa o estágio 4 (envolvimento ativo) e se move para o estágio 5 (envolvimento comprometido), no esquema proposto por Cavusgil (1980).

De forma geral, Andersen (1993) aponta como principal objeção aos modelos –I a ausência de um *design* apropriado para explicar o processo de desenvolvimento. “Em alguns casos, as variáveis independente e dependente estão muito próximas de serem idênticas, e a direção de causação não está clara” (ANDERSEN, 1993, p.227). Apesar de sua avaliação bastante crítica, o autor reconhece que os modelos de processo de internacionalização – modelos-I e modelo de Uppsala – representam pesquisa substancial e pioneira no campo dos negócios internacionais. As inconsistências identificadas nesses modelos, quando da operacionalização de variáveis – de forma a permitir o teste empírico – pode ajudar a explicar as razões pelas quais a teoria de marketing tem dificuldades de avançar como corpo conceitual integrado e robusto.

Considerando os modelos de internacionalização apresentados e as avaliações realizadas, entende-se ser necessário tê-los como orientação geral no entendimento dos processos de internacionalização das empresas que serão investigadas, sendo necessário, no entanto, acrescentar outras perspectivas – como é o caso das abordagens encontradas no campo da economia e da teoria organizacional. Dessa forma, entende-se que será possível obter uma visão mais integrada do fenômeno que é – como já foi afirmado anteriormente – o pano de fundo sobre o qual o estudo será realizado. Feitas – ainda que sumariamente – as considerações sobre as diferentes perspectivas no estudo da internacionalização de empresas, na próxima seção vai-se desenvolver a noção de que internacionalizar é uma decisão estratégica.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO: DECISÃO ESTRATÉGICA

Os argumentos expostos anteriormente indicam que, no desenvolvimento do presente estudo, está-se adotando a noção de que a ida de uma empresa ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Tal noção não implica, necessariamente, no reconhecimento de que as empresas que se internacionalizaram o fizeram após um processo formal de concepção e formulação de estratégia, do qual resultou a escolha por adentrar em mercados externos. Ao contrário, entende-se que a abrangência da decisão e os impactos dela decorrentes – no negócio como um todo – é que a qualificam como estratégica e não os processos que levaram a ela.

Suportes para esse argumento foram encontrados em Mata e Portugal (2004), Douglas e Craig (1989), Dunning (1996) e Johanson e Vahlne (1990), os quais fazem – com maior ou menor grau de destaque – menção às questões estratégicas subjacentes à ida de empresas ao mercado externo.

Na visão de Johanson e Vahlne (1990, p.22), “processos de internacionalização são o resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”. Em Dunning (1996), apesar da orientação econômica de seu estudo, também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização – descritas no paradigma eclético – não dão conta de explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um mesmo setor econômico. Há que se admitir que tal referência não é explícita, uma vez que o autor defende a robustez de seu modelo explicativo. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração

estratégica – somada às abordagens econômicas – para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais (DUNNING, 1996, p.28). Em outro contexto, Dunning (1988, p.25) expressa o desejo de perceber um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

Para Douglas e Craig (1992), a partir da década de 1990, os estudos em marketing internacional se voltaram mais fortemente para a discussão da formulação da estratégia de marketing global. Para os autores, decisões em marketing internacional e estratégia não podem ser efetivamente estudadas de modo isolado. A evolução da estratégia de marketing global é entendida por Douglas e Craig (1989), como consequência do processo incremental de internacionalização, o qual diz respeito aos movimentos de uma firma através de sucessivas fases, cada uma formada por novos desafios estratégicos e prioridades decisórias. Emerge dessa concepção, a premissa de que os imperativos estratégicos e as questões-chave com os quais uma empresa se depara variarão em dependência ao grau de experiência e natureza das operações em mercados internacionais. Em conformidade com esses autores, a dinâmica do desenvolvimento estratégico global é mais bem explicada pela compreensão de um número de parâmetros-chave, cuja natureza e cujo impacto dependerão da fase do processo de internacionalização no qual se encontra a empresa em foco.

As fases do processo de internacionalização para esses autores são três: entrada inicial, expansão no mercado local (país-a-país) e racionalização global, as quais são antecedidas por uma fase prévia, chamada de pré-internacionalização. Como o argumento desenvolvido nessa seção é o de que a internacionalização é resultado de uma decisão estratégica, vai-se descrever apenas a visão dos autores em relação à etapa de pré-internacionalização. A etapa de pré-internacionalização corresponde à fase anterior à entrada em mercados internacionais, quando o mercado doméstico é o ponto focal para o desenvolvimento estratégico e define as fronteiras das operações.

Nessa etapa, a estratégia é desenvolvida com base em informações relativas aos interesses e necessidades dos consumidores, tendências da indústria e tendências econômicas, sócio-culturais e tecnológicas que provavelmente influenciarão a demanda pelos produtos e serviços da empresa em seu mercado doméstico. A atenção da administração está centrada nas estratégias adotadas pelos competidores domésticos, os quais representam a maior ameaça para a firma (DOUGLAS E CRAIG, 1989, p. 49).

Em relação aos *gatilhos para a internacionalização*, uma variedade de fatores pode impelir uma firma domesticamente orientada para reexaminar sua posição, dentre os quais Douglas e Craig (1989, p.50) destacam: Saturação do mercado doméstico; movimento estrangeiro de consumidores domésticos; diversificação do risco; busca de oportunidades em mercados externos; entrada de competição estrangeira no mercado doméstico; desejo de manter-se lado a lado com as mudanças tecnológicas; incentivos governamentais para exportar; avanços em tecnologia de comunicações e infra-estrutura de marketing. Os referidos gatilhos podem atuar isoladamente ou de forma combinada, levando a empresa à decisão de entrar no mercado internacional. O exame dos gatilhos permite verificar que vários deles remetem a informações de marketing.

Ainda que os modelos teóricos forneçam o quadro de referência básico que habilita o pesquisador a ir a campo, é importante observar que a empiria pode trazer resultados diferenciados, que adicionam novos matizes ao conhecimento acumulado. Em estudo realizado na indústria brasileira de autopeças, Rocha e Arkader (2002, p. 166), a esse respeito, observam que os casos por elas estudados “indicam que, na prática, os movimentos estratégicos sob as pressões da globalização constituem um fenômeno essencialmente rico e multidimensional, que raramente se enquadra nos modelos teóricos existentes”.

Assumir que a entrada em mercados externos é uma decisão estratégica implica em considerar que fatores anteriores (gatilhos) impulsionaram tal decisão. Dentre esses fatores, propõe-se nesse estudo que, aqueles relativos a marketing desempenham um papel. Além disso, a partir das considerações realizadas nessa seção, quer-se pautar a necessidade de entender a sobrevivência e crescimento das empresas – em mercados externos – no contexto de sua gestão estratégica, da qual

também se está admitindo que fatores de marketing façam parte. Por fim, é assumido que, em fazendo parte da gestão estratégica, fatores de marketing colaboram – ou não – para o alcance dos objetivos previamente definidos, algo que precisa ser investigado empiricamente.

Na próxima seção, serão apresentadas as considerações relativas aos relacionamentos entre marketing e estratégia.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA E MARKETING: COMUNALIDADES E PONTOS DE EXCLUSÃO

Essa seção objetiva delimitar o campo de relacionamentos entre gestão estratégica e marketing, em uma perspectiva que considere as empresas internacionalizadas como o contexto no qual tais relacionamentos ocorrem.

Em relação à administração estratégica, Schendel e Hofer (1979) definiram-na como “um processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com renovação e crescimento organizacional, e mais particularmente com desenvolvimento e utilização da estratégia que guia as operações da organização” (Schendel e Hofer APUD PIERCY ET AL, 1997, p. 51). Sobre marketing, Day (1992) aponta que, tradicionalmente, seu papel tem sido o de servir como a “função-fronteira” entre a empresa e seus consumidores, canais e ambiente de competição. Nessa perspectiva, já se alinham alguns indicadores da inter-relação entre marketing e gestão estratégica, na medida em que ambas funções lidam com questões referentes ao relacionamento empresa-ambiente externo. No caso da estratégia do negócio, a preocupação está em definir uma orientação ampla em termos da postura perante o ambiente concorrencial de mercado. Para Wensley (2000), a estratégia do negócio tem a ver com a arena total de vantagens potenciais, mas o foco primário está nas vantagens que consistem na integração das áreas funcionais dentro da firma.

Ao abordar os fundamentos da estratégia de marketing, Wensley (2000, p. 162) afirma que seus princípios básicos “são definidos de modo simples: alcançar sucesso persistente no mercado acima da competição”. Explica o autor que a empresa precisa ter as capacidades apropriadas, necessita responder e antecipar-se à demanda mutável do consumidor, e – por fim – fazer tudo isso de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes.

Para o entendimento do papel e domínio das áreas de marketing e de estratégia de negócios, Piercy et al. (1997) recorreram, inicialmente, à apresentação das visões convencionais encontradas na literatura que trata de ambos assuntos. Em relação à administração estratégica, apresentam a perspectiva de Lynch (1994), o qual sugere que gestão estratégica procurar resolver as questões estratégicas centrais, relativas a (1) definição de caráter, missão e objetivos organizacionais; (2) definição da capacidade estratégica e da competência distintiva; (3) avaliação de oportunidades e perigos ambientais; (4) combinação de capacidades e oportunidades; (5) desenvolvimento do foco organizacional; (6) construção de estruturas apropriadas; (7) comunicação interna e externa de propósitos (PIERCY ET AL., 1997).

O conteúdo e o papel de marketing – expõem os autores – têm geralmente sido percebidos em relação a quatro áreas de pensamento e desenvolvimento: (1) marketing é visto como uma filosofia gerencial ou organizacional, em termos do alcance da “orientação para mercado” e na criação de um ambiente para empreendedorismo e inovação; (2) marketing é visto como um conjunto de questões estratégicas relativas com o *design* de um coerente programa de marketing para estabelecer um domínio de produto-mercado e uma vantagem competitiva sustentável; (3) marketing pode ser entendido como a administração dos componentes do programa de marketing; e (4) marketing como função de processamento de informações.

Da forma como as visões convencionais são descritas, parece ser possível estabelecer uma nítida separação entre o escopo de cada uma das duas áreas de gestão. Entretanto, Piercy et al. (1997) argumentam que tal separação não é viável por três razões. Primeiro, porque é necessário considerar como as questões estratégicas em marketing estão relacionadas à estratégia corporativa. Segundo, porque qualquer análise mais aprofundada irá sugerir que existe, de fato, alguma sobreposição e competição entre os conceitos de marketing e estratégia. A terceira razão apontada pelos autores é que

ambas áreas estão experimentando desafios e pressões geradas por uma evolução em formas e práticas corporativas e turbulência ambiental que são evidentes em ambas áreas.

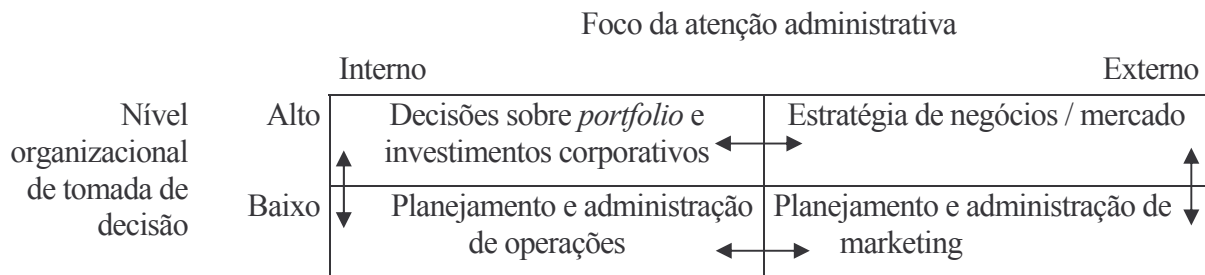


FIGURA 1 – Integrando marketing e estratégia (PIERCY ET AL., 1997, p.56).

Em função das razões citadas, os autores propõem uma estrutura para relacionar a gestão de marketing e a administração estratégica. A estrutura proposta (FIG. 1) sugere que, durante a análise das questões de marketing e estratégia, dois critérios de classificação deveriam ser utilizados: (1) o nível de tomada de decisão organizacional envolvido e (2) o foco primário da atenção gerencial (primariamente interno à organização ou principalmente externo no mercado) (PIERCY ET AL, 1997, p. 55). A estrutura apresentada pelos autores distingue entre aspectos funcionais e estratégicos de marketing e enfatiza as diferentes contribuições de marketing e outras funções para desenvolvimento estratégico organizacional (PIERCY ET AL, 1997). Além da descrição das funções alocadas em cada uma das células, os autores acreditam que o aspecto mais importante do modelo é a ênfase colocada sobre o relacionamento iterativo e interativo entre cada uma das quatro áreas (na FIG. 1 estão representados pelas setas de dupla direção).

Ainda em relação à estrutura proposta, os autores acreditam que o processo de análise organizacional – utilizando o quadro apresentado – deveria prover uma descrição relativamente sucinta a respeito das questões mais importantes que confrontam o processo de tomada de decisão estratégica e de marketing. Sob essa perspectiva, entende-se que a estrutura proposta pelos autores colaborará para o desenvolvimento do presente estudo, pois contribui para o mapeamento das relações existentes entre marketing e estratégia – nas empresas a serem investigadas – e também permite delinear o papel de marketing nesse contexto.

Uma outra contribuição conceitual preocupa-se em delinear os modos pelos quais a organização de marketing se ajusta com o tipo estratégico de uma organização e de que forma se relaciona com o desempenho de marketing. Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram estudo cuja questão de pesquisa tem foco no relacionamento entre a configuração da organização de marketing e a estratégia de negócios. Nessa perspectiva, os autores apontam para a existência de uma lacuna no conhecimento sobre as ligações entre organização das atividades de marketing, estratégia de negócios e desempenho de marketing e acreditam que seu estudo empírico contribui para preencher tal lacuna. O modelo conceitual de Vorhies e Morgan (2003) combina *insights* da teoria de configuração e da literatura de marketing para desenvolver uma estrutura que denote os relacionamentos holísticos entre fenômenos multidimensionais como organização de marketing e estratégia de negócios.

Dois construtos são importantes para o entendimento e a avaliação do ajuste entre organização de marketing e estratégia de negócios: tipo estratégico e características organizacionais de marketing (VORHIES E MORGAN, 2003, p.102). Para a definição de tipo estratégico, os autores se baseiam na proposta de Miles e Snow (1978), na qual são apresentados quatro tipos – prospectador, defensor, analista e reativo – que representam padrões planejados de adaptação organizacional ao mercado.

O construto características organizacionais de marketing refere-se às mais importantes características estruturais e de tarefa que, juntas, constituem o modo pelo qual as atividades de marketing são organizadas no negócio. Sobre características estruturais os autores investigam três

aspectos considerados relevantes: centralização, formalização e especialização, os quais – em conjunto – indicam se as atividades de marketing estão arranjadas em um modo burocrático ou orgânico (VORHIES E MORGAN, 2003, p.103). As características de tarefa da organização de marketing, por seu turno, tratam da natureza das atividades de marketing empreendidas e dos modos pelos quais são executadas. Três características são utilizadas para delinear-las: complexidade da tarefa, capacidades de marketing e interdependência do grupo de trabalho (VORHIES E MORGAN, 2003, p.103).

Sobre efetividade e eficiência de marketing, os autores esclarecem que a primeira diz respeito ao grau em que são alcançados os objetivos de mercado; eficiência de marketing, por sua vez, é o quociente entre resultados de marketing e recursos consumidos. A eficácia de marketing foi analisada pelos autores através da avaliação do alcance – por parte das empresas pesquisadas – de objetivos relativos a crescimento no *share* de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado. A eficiência foi calculada a partir da divisão do valor gasto com marketing e vendas pela receita bruta (VORHIES E MORGAN, 2003).

Apresentadas as considerações a respeito dos três vetores – internacionalização sob diferentes perspectivas, internacionalização como decisão estratégica e relacionamentos entre marketing e gestão estratégica – sobre as quais se pretende construir a estrutura que subsidiará a investigação empírica, vai-se apresentar, na próxima seção, considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse artigo espera-se ter conseguido pautar a necessidade de se estudar os relacionamentos entre gestão estratégica e marketing em empresas brasileiras que sobreviveram e cresceram em mercados externos. Para tal, os levantamentos teóricos que subsidiarão a fase empírica do estudo – a ser realizada durante o ano de 2005 – foram brevemente apresentadas de modo a permitir o entendimento da estrutura que se está construindo. Como tal, o presente artigo ainda não apresenta respostas acabadas, mas sim indagações, tais como: Como cresceram e prosperaram empresas brasileiras na atuação em mercados externos? Como marketing e gestão estratégica concorreram para os resultados obtidos? Que associações podem ser encontradas entre tais variáveis? Como se relacionam? É para responder estas questões que vai ser desenvolvida a pesquisa de campo, da qual se espera obter importantes dados que contribuam para o avanço teórico nos estudos sobre internacionalização. A FIG. 2 sintetiza o argumento teórico que foi trabalhado – ainda que sucintamente – ao longo desse artigo.

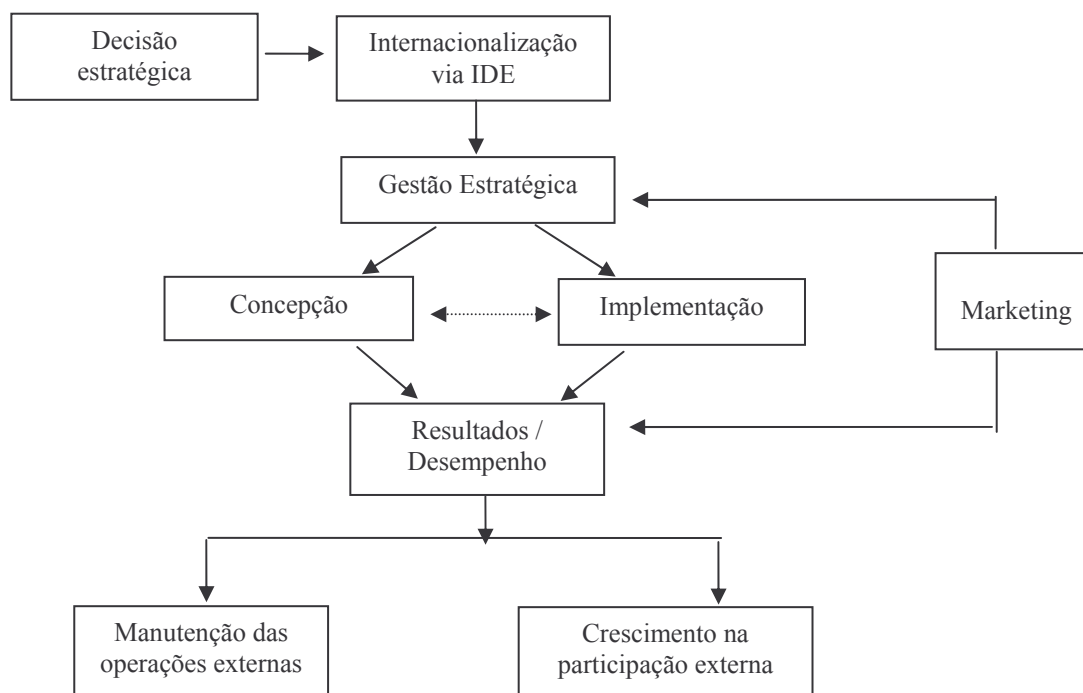


FIGURA 2 – Argumento teórico

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, p.209-231, second quarter 1993.
- ARBIX, G. SALERNO, M.S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Texto para discussão n. 1023, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, junho de 2004.
- BALBI, S.. **Multinacionais brasileiras ainda são poucas**. Folha Online – 23/08/2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/dinheiro/ult91u88057.shtml>>. Acessado em 30/08/2004.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org.). **A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p.29-76.
- BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, spring/summer 1977.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Slides palestra proferida pelo Sr. Ministro Luiz Fernando Furlan**. Abril de 2003. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 24/08/2004.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial – 1950 a 2004**. Disponível em <www.mdic.gov.br> Acesso em 18/11/2004.
- CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p.273-81, 1980.
- CZINKOTA, M.R. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy debate. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n.4, p. 321-329, 1992.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.

- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K.. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v.12, p.145-164, 1991.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, Spring 1988.
- _____. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.
- IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. **Promoção de Exportações 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. 369-446.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, Spring/Summer 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.
- LECRAW, D. J.; MORRISON, A. J. Transnational corporation and business strategy – the foundations of an emerging field. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 75-101.
- MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.
- NAPOLITANO, G. **Multinacionais brasileiras: governo decide apoiar a abertura de filiais no exterior**. 21/12/2003. Disponível em: <www.anba.com.br/noticia.php?id=1293>. Acesso em 01/09/2004.
- PIERCY, N. P. et al. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. **Journal of Strategic Marketing**, n. 5, p. 50-62, 1997.
- REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, p.101-12, Fall 1981.
- ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. da (Org.). **A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p.13-28.
- ROCHA, A. da; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.143-167.
- SALERA, V. **Multinational business**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.
- SAUNDERS, J. et al. Afterword: an agenda for research into strategic marketing planning. **Journal of Marketing Management**, n. 12, p. 215-230, 1996.
- VORHIES, D. W. e MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p.100-115, January 2003.
- WENSLEY, R. Marketing strategy. In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing theory: a student text**. London: Business Press, 2000, p. 161-180.