

TÍTULO: Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação.

AUTOR: Felipe Maia Affonso

INSTITUIÇÃO: Cepead / FACE / UFMG

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a internacionalização das empresas de TI, tendo como foco a influência de seus recursos estratégicos neste processo. Com os resultados da pesquisa propõe-se o modelo de internacionalização específico para as empresas brasileiras. O trabalho analisou os atuais modelos de internacionalização das escolas clássicas, como a nórdica e as escolas comportamentais. A evolução do comércio global e sua influência na busca das empresas brasileiras pelo mercado internacional são o pano de fundo, tendo como foco as estratégias desenvolvidas internamente na busca por seu espaço externo. Coletaram-se dados secundários e uma pesquisa exploratória junto a 48 empresas brasileiras de TI, situadas em Belo Horizonte, entre setembro de 2007 a janeiro de 2008, onde se obteve, como principais resultados, o baixo número de empresas que atualmente estão internacionalizadas, mas um número bem maior de empresas que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos. Por último, o trabalho analisa os processos utilizados na internacionalização destas empresas e propõe um novo modelo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação.

Palavras-chave: internacionalização; tecnologia; informação; estratégia.

ABSTRACT

The target of this work was analyzing the internationalization of the IT companies, focused at the strategic resources on this process. A new internationalization model to the Brazilian IT companies is presented in the end of the work, supported by the results of the research. The global trade and its influences are analyzed on the attempt of the Brazilian IT companies to conquest the international marketing and their strategies to reach their goals. The process to the internalization are verified and compared to the new model proposed to the internationalization of the Brazilian IT companies.

Key-words: internationalization; technology; information; strategy.

TÍTULO: Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação.

Este trabalho teve como objetivo analisar a internacionalização das empresas de TI, tendo como foco a influência de seus recursos estratégicos neste processo. Com os resultados da pesquisa propõe-se o modelo de internacionalização específico para as empresas brasileiras. O trabalho analisou os atuais modelos de internacionalização das escolas clássicas, como a nórdica e as escolas comportamentais. A evolução do comércio global e sua influência na busca das empresas brasileiras pelo mercado internacional são o pano de fundo, tendo como foco as estratégias desenvolvidas internamente na busca por seu espaço externo. Coletaram-se dados secundários e uma pesquisa exploratória junto a 48 empresas brasileiras de TI, situadas em Belo Horizonte, entre setembro de 2007 a janeiro de 2008, onde se obteve, como principais resultados, o baixo número de empresas que atualmente estão internacionalizadas, mas um número bem maior de empresas que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos. Por último, o trabalho analisa os processos utilizados na internacionalização destas empresas e propõe um novo modelo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação.

1 INTRODUÇÃO

De 2000 até 2006, o aumento superavitário da balança comercial brasileira alcançou recordes crescentes, saindo de um saldo negativo, para quase US\$ 50 bilhões, conforme os estudos da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Tal fato ocorreu, principalmente, devido ao crescimento das exportações brasileiras impulsionadas (i) pelo aumento do fluxo do comércio mundial, que em 2006 chegou à marca dos US\$ 12 trilhões, contra apenas US\$ 2 trilhões em 1980, (ii) pela estabilidade dos mercados globais, (iii) pelas políticas governamentais de incentivo ao comércio internacional e também pela (iv) melhor qualificação e estruturação das empresas brasileiras para a internacionalização.

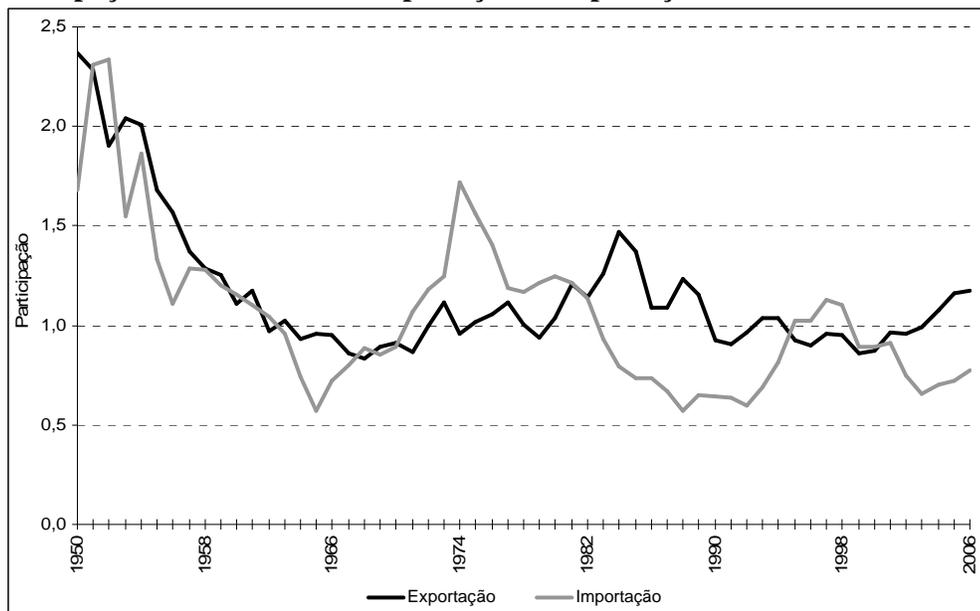
Entretanto, mesmo com o crescimento do saldo da balança comercial, o Brasil tem visto sua participação percentual no comércio internacional se reduzir (GRÁFICO I), para um país que é tido como a oitava economia mundial, mas que em relação às exportações mundiais ocupava em 2005, uma modesta vigésima terceira posição no ranking de exportações de mercadorias e a trigésima quinta no de exportações de serviços (OMC, 2007).

Esta incongruência entre o crescimento do comércio internacional com redução da participação do Brasil, abre espaços para questionamentos sobre quais as melhores formas de se obter um percentual maior deste mercado global. Dentre várias respostas possíveis, uma diz respeito sobre a possibilidade do crescimento da participação das exportações de serviços, no balanço comercial brasileiro, utilizando-se um novo modelo de internacionalização que seja realmente adequada às atuais condições e padrões de mercados emergentes.

Segundo análise da Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior setor de serviços representa quase 80% do PIB nos países desenvolvidos, 60% do PIB brasileiro e pouco menos do que 25% do comércio internacional, pode-se ter uma noção do estado incipiente em que a comercialização internacional de serviços se encontra e da necessidade de maximizar esforços tanto no sentido de aumentar a

participação brasileira no mercado mundial, como de eliminar obstáculos externos às exportações brasileiras.

GRÁFICO I
Participação % do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais - 1950 a 2006



Fonte: Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior - Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Corroborando com as análises da SECEX, pesquisas da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2001) verificaram que o comércio global de serviços é estimado em torno de US\$ 2,1 trilhões anuais. O crescimento da participação dos serviços no total comercializado se observa não apenas nos países desenvolvidos, mas também nos em desenvolvimento.

Como visto, os países têm aumentado a importância do comércio de serviços, facilitando suas transações, reduzindo barreiras e criando mercados demandantes. Tais ações fizeram com que o comércio mundial de serviços aumentasse 10,8% em 2005, enquanto o Brasil, conforme dados da APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), e atualmente setor de serviços vem chamando a atenção de investidores, governos e consumidores, pois ele representou, em 2005, 57% do PIB nacional (ante 55,7% em 2004) e mais de 50% de empregos formais no País, além de ser o segmento mais receptivo para investimentos internacionais. Segundo dados do Banco Central, o setor recebeu pela média de 2001 a 2004, 52,8% do total de investimentos estrangeiros, contra 40,9% no setor secundário e 6,4% no setor primário.

A possibilidade da entrada de concorrentes internacionais no mercado brasileiro que a princípio se demonstrava uma ameaça às empresas brasileiras, aos poucos foi se revelando uma oportunidade para empresas exportarem, conforme sugere Kotler (1994), para o mercado mundial seus produtos e serviços, trazendo para o país não só as divisas internacionais, mas também aumento do emprego e fortificação da economia.

Contudo, o que pode ser percebido é que este gigantesco mercado, com sua gigantesca demanda, traz consigo um nível de exigência de qualidade, do custo-benefício e de políticas regulatórias para os produtos e serviços adquiridos, acima do nível usual do mercado brasileiro, conforme define ROURKE (2001).

Este trabalho tem como objetivo apresentar um novo modelo de internacionalização de empresas de serviços de tecnologia da informação, diretamente voltado para os países emergentes, principalmente o Brasil, para discussões e aprimoramentos necessários na busca por uma resposta que seja adequada à realidade destes novos mercados, em contínua e rápida ascensão.

A questão que será discutida, então, é de que forma as empresas brasileiras de TI se inserem, ou podem vir a se inserir no mercado internacional, como discutido por Veiga e Rocha (2001), que apontam uma enorme distância entre as empresas brasileiras, mesmo que de alguma forma internacionalizadas, e suas concorrentes globais diretas. Esta internacionalização, bem como os fatores que a influenciam serão postas à luz das teorias de internacionalização, econômicas e comportamentais, direcionadas para empresas de tecnologia da informação.

2 METODOLOGIA

2.1 Método de Pesquisa

Uma vez que o objetivo de uma pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001), é tentar aproximar o pesquisador do seu problema de estudo, de forma a deixá-lo mais claro e explícito, este trabalho visa a aproximar as pesquisas acadêmicas das novas realidades, vividas por empresas contemporâneas, das inovações tecnológicas e da comunicação, diminuindo a fronteira entre os desenvolvimentos acadêmicos e a prática diária das organizações voltadas para o desenvolvimento de serviços de TI.

Como conclusão deste trabalho, espera-se aumentar a compreensão sobre os problemas enfrentados pelas empresas de TI em seu caminho para a internacionalização. Para tal, a formatação desta pesquisa como exploratória ajudará a definir, com maior exatidão, quais são os reais e principais entraves, ou mesmo catalisadores, no processo da busca pelo mercado internacional das empresas de TI, auxiliando na introdução de ações que traduzam estas expectativas em informações úteis, pertinentes e tempestivas. Em termos de questões técnicas, esta pesquisa pretende prover as organizações e a academia de informações pertinentes para a resolução de problemas sobre o tema em análise, ou, ao menos, reduzir o tamanho do problema em foco.

2.2 Hipótese da Pesquisa

Apesar de existirem autores que consideram a possibilidade, ou mesmo a necessidade de haver uma hipótese em análise para pesquisas rigorosas, como preconizam Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), esta pesquisa seguiu a linha defendida por Malhotra (2001) e Vergara (1997), onde as pesquisas exploratórias não podem comportar hipóteses, pois, como o próprio nome diz, esta surge de algo desconhecido, ou mesmo improvável, não havendo quantidade suficiente de informação, ou conhecimento, para a geração de conceitos antecipados, onde as hipóteses surgiriam durante a fase conclusiva do trabalho. Assim, não se estabeleceram, de

antemão, hipóteses para o objeto em estudo, pretendendo-se apresentá-las, caso surjam, no decorrer da pesquisa.

2.3 Unidades de Análise

Para a definição da amostra, foram selecionadas empresas associadas à ASSESPRO-MG - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet de MG, que estivessem classificadas como prestadoras de serviços de tecnologia da informação, o que abarcou desenvolvedores de *softwares*, prestadores de serviços de consultoria em *software* e prestadores de serviço de treinamento em tecnologia da informação, num total de 55 empresas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Teoria do Comércio Internacional

Para Gonçalves (2005), o trabalho desenvolvido e apresentado por Adam Smith, intitulado “A Riqueza das Nações” (1776), focalizava as necessidades das organizações econômicas se apresentarem como agentes principais do comércio internacional, não mais sendo as nações os protagonistas destes processos. Neste contexto, os precursores da teoria clássica cunharam a idéia do valor-trabalho, base para a construção do mundo econômico, onde o trabalho seria visto como um elemento único, equilibrando as trocas existentes, desde que houvesse acesso irrestrito ao mercado de trabalho, num ambiente de informações socializadas e concorrência perfeita.

O surgimento da especialização da mão-de-obra, citada por Adam Smith em “A Riqueza das Nações” (1776), nascida da divisão de tarefas e centralização de atividades, garantiu o aumento da produtividade das organizações, a criação de excedentes, a redução do custo por escala e a acumulação de riqueza material. Com base nestas premissas, Adam Smith apresenta o que mais tarde seria conhecida como a teoria da vantagem absoluta de custos.

Conforme apresentado por Gonçalves (2005), a idéia de riqueza de Smith girava em torno do nível do poder de compra de um indivíduo, ou de uma organização; assim, o comércio internacional teria a capacidade de prover a todos os envolvidos em seu processo uma ampliação do grau de bem-estar, uma vez que dá acesso a bens e serviços mais baratos e de melhor qualidade, além de tornar o mercado, antes limitado às fronteiras nacionais, em um ilimitado plano de oferta de produtos e serviços globais.

A insuficiência de análises sólidas da teoria de Smith, segundo o autor acima, foram advertidas por David Ricardo, que levantou a possibilidade das vantagens absolutas serem determinantes no padrão de comércio interno, para países que favoreçam a mobilidade interna dos fatores de produção, mas que, por outro lado, limitem, ou mesmo proibam esta mobilidade para o comércio internacional.

As críticas à teoria das vantagens comparativas de David Ricardo vão em direção à sua base de sustentação, tidas como irreais, pouco abrangentes, voltadas para atividades específicas e limitadas a questões do movimento do capital e do trabalho. Contudo, a herança deixada por David Ricardo foi um fator importante na construção da teoria econômica, dando

fundamentos sólidos às discussões sobre o comércio internacional, além de suscitar idéias novas acerca de teorias que analisassem o comércio internacional.

3.2 Teoria da Internacionalização: Baseados em Pressupostos Comportamentais

3.2.1 Modelo de Uppsala: Internacionalização Segundo a Escola Nórdica

O modelo surgiu tendo, como base, alguns estudos publicados por pesquisadores da Universidade de *Uppsala*, no início dos anos 70, onde seu foco de trabalho era voltado para a teoria da firma, e Penrose era seu principal expoente na época. Desde o início, houve uma forte ligação entre os modelos criados pelos pesquisadores da escola nórdica, com os trabalhos desenvolvidos por pesquisadores da escola sueca e, a posteriori, com outras escolas da região da Escandinávia, todos eles voltados para a compreensão do comportamento da internacionalização de empresas, segundo Vahlne (1977), atentando-se para a forma como os mercados futuros eram definidos e abordados.

A definição primeira da escola promove a idéia que a internacionalização passa sempre pela necessidade de crescimento da empresa. Com percepção de que o mercado interno já não comporta mais uma expansão da empresa, seja pelo aumento da quantidade de produtos e serviços, seja pela variedade, sem a eventual perda de lucratividade, o caminho natural é a busca de novos mercados além-fronteiras, com a expansão geográfica de seus acessos a novos consumidores. A princípio, conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), visa novos mercados domésticos e, futuramente, os imensos mercados externos. Segundo os criadores do modelo, este processo de expansão geográfica, via internacionalização, segue um padrão seqüencial, de escolhas de mercados e formas de entrada.

O modelo afirma que esta busca pelo mercado internacional acontecerá de forma gradual, onde a empresa aplicará e comprometerá seus recursos no mercado externo, à medida que adquirir mais experiência nas atividades que estiver desenvolvendo neste mercado (Johanson, 1975). O desenvolvimento das atividades no mercado internacional, segundo Rialp e Rialp (2001), aconteceria durante uma série de etapas sucessivas com um aumento gradual e crescente da inserção da empresa em suas operações no mercado externo. A teoria aponta as quatro fases pelas quais a empresa terá de passar, para entrar efetivamente no mercado externo, a chamada cadeia de estabelecimento, que segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), podem ser apresentadas da seguinte forma: (i) atividades esporádicas, ou de exportação intermitente; (ii) exportações indiretas, executadas por meio de representantes independentes; (iii) criação de uma filial de caráter comercial no país estrangeiro; (iv) criação de uma filial produtiva no país onde se tem interesse de conquistar o mercado.

Segundo Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978), existem três situações distintas, nas quais a empresa não se basearia na distância psicológica em seu processo de internacionalização: (i) o caso em que a empresa possui uma quantidade de recursos extremamente altos para este processo, o que acontece em grandes empresas, onde os recursos necessários para a internacionalização estão muito além dos demandados pelo processo; (ii) em ocasiões onde as condições do mercado favorecem o processo, por estarem estáveis e equilibradas de forma homogênea, favorecendo o conhecimento deste mercado, minimiza-se o risco de adversidades incontroláveis e possibilita-se a medição de todo o processo; (iii) o fato de que a empresa já possui uma vasta experiência adquirida em outros mercados similares assegura o controle do processo, por meio de replicações que obtiveram sucesso prévio, minimizando as incertezas.

3.2.2 *Escolas com Foco na Inovação*

Os defensores desta escola, entre eles Cavusgil (1980), sustentam a idéia de que a internacionalização é um processo de inovação empresarial, usualmente adotado por pequenas e médias empresas, que se utilizam primariamente da exportação direta e indireta como método de internacionalização.

Estudos de Bilkey e Tesar (1977) explicam que pode existir um conflito entre o processo de internacionalização e o processo de inovação empreendido por uma empresa, pois há a necessidade de se decidir sobre o comprometimento de recursos em um ou outro processo, ou mesmo, sobre a importância de se realizar um em função do outro. Ambas as decisões se baseiam, a princípio, no mercado onde a empresa atua, ou no mercado externo no qual tem interesse em participar. Estes processos envolvem não somente as demandas dos mercados internos e externos, mas também a capacidade das empresas se adequarem, ou arcarem com estas decisões. Se, por um lado, a decisão de inovar, em busca do mercado externo, pode ser um fator de risco, pois a empresa está se envolvendo em um terreno ainda desconhecido, por outro lado, para Bilkey e Tesar (1977), pode ser o principal diferencial desta na condução deste processo.

Os processos possuem variáveis que são comuns a ambos, segundo Cavusgil e Nevin (1981), com informações e fatores que, apesar de serem cumulativos, não podem ser considerados exclusivos na determinação dos mesmos, uma vez que os dois saem beneficiados desta interação, característica de um processo de contínuo aprendizado. A idéia de que o acúmulo de conhecimento por uma empresa, em seu processo de busca pelo mercado internacional, é fundamental para que esta empresa obtenha o aprendizado necessário para se capacitar a competir no mercado externo de maneira firme e competente.

3.2.3 *Ciclo de Vida do Produto*

A união das noções clássicas da teoria do comércio internacional com a perspectiva baseada no comportamento individual das empresas, proposta pelo modelo de ciclo vida do produto de Vernon (1966), visava eliminar a *falta de realismo* da teoria da vantagem comparativa, apresentando aspectos inovadores, como a inovação de produtos, a influência das economias e ganhos de escala, além dos graus de incerteza intrínsecos aos processos de internacionalização. Assim, o modelo de Vernon (1966) cria uma interação entre o modelo de internacionalização baseado nos países, apoiada pela teoria do comércio internacional, também baseada no processo de internacionalização das empresas, natural, segundo Melin (1992), da teoria de investimento internacional.

As vantagens competitivas das empresas americanas, segundo Vernon (1966), são fundamentadas na existência de fatores e de estrutura de mercado que favorecem e possibilitam sua existência e manutenção. Desta maneira, a vantagem competitiva inicial que as empresas inovadoras poderiam ter, por seu caráter diferenciado de produto, ou de produção, se perde, quando confrontada com a maior competitividade das empresas situadas em países com melhor estrutura e fatores diferenciados de produção. Uma vez levantada esta questão, o passo seguinte foi alterar o foco que as empresas deveriam ter, para poder usufruir, na plenitude, desta vantagem competitiva. Apontam-se os países com o maior nível de renda e alto custo da mão-de-obra como aqueles onde a inovação em produtos e produção possibilite

uma redução dos custos atendendo às demandas destes mercados, que tendem a ser cada vez mais competitivos interna e externamente.

A segunda etapa do ciclo de vida do produto surge com o início da exportação para o mercado externo, graças ao favorecimento dado pela vantagem produtiva e de inovação oferecidas, segundo Vernon (1966), pelo país de origem da empresa desenvolvedora deste produto. Numa seqüência próxima à preconizada pela escola de *Uppsala*, os países mais indicados para iniciar o processo de exportação são aqueles mais parecidos com o país de origem, em padrão de demanda e consumo. No momento em que o produto obtiver um grau de padronização e maturidade neste novo mercado externo, de forma gradual, a vantagem competitiva das empresas produtoras tende a se alterar, e estas passam a se relacionar com o produto de forma individual, orientando-se para a redução de custos e foco nas estratégias comerciais. A economia de escala e as reduções dos custos ficarão mais evidentes e necessárias no momento em que novos concorrentes surgirem neste mercado. Neste momento, haverá uma redução na elasticidade da curva de demanda, a mão-de-obra se tornará um fator preponderante no custo do produto e haverá um crescimento da importância dos mercados externos. A busca por uma localização estratégica em um mercado externo para o desenvolvimento de atividades que possam ter seus custos reduzidos, em relação aos custos de produção no país de origem, será um diferencial a ser incorporado no produto. Para Vernon (1966), as barreiras comerciais impostas pelos países, podem ser entraves ao processo de internacionalização, o que justificaria, com maior ênfase, a necessidade de criação de uma filial produtiva no mercado externo, que poderia vir a substituir a exportação de sua matriz a este novo mercado.

3.3 Teoria da Internacionalização: Baseados em Aspectos Econômicos

3.3.1 Enfoque nos Custos de Transação

O foco desta escola está na qualificação econômica da expansão para novos mercados, principalmente os externos. A decisão de se internacionalizar, segundo Williamson (1975), passa pela aprovação e racionalidade econômica em seus diversos aspectos, como os de produtividade, rentabilidade, lucratividade, de riscos versus retornos oferecidos por este novo mercado em potencial. Diferente do proposto pela escola de *Uppsala*, o direcionador neste caso seria o estágio final da internacionalização, onde as empresas já contariam com uma presença externa, determinando apenas a vantagem de se optar por instalações locais de produção neste mercado externo.

A questão que seguidores da escola do custo de transação tentam responder, através da racionalidade econômica oferecida pelo modelo, é se a decisão de se internacionalizar, ainda mais, por meio da produção nos próprios mercados é viável, rentável e de risco controlável. Para Dunning (1988), o paradigma da internacionalização é uma das contribuições mais importantes dos micro-economistas para as empresas utilizarem em seus processos na busca pelo mercado externo, pois auxilia na compreensão da forma como a qual as transações hierárquicas entre países acontecem.

A provável resposta à questão proposta permeia, segundo Dunning (1980), três grupos de vantagens que este tipo, ou grau de internacionalização proporciona às empresas e interferem na sua decisão de investir no exterior, sendo:

- a) vantagens de se internalizar, que trata da possibilidade e capacidade apresentadas pela organização de transferir as vantagens de propriedade (ativos de acesso privilegiado) através das fronteiras, utilizando-se de estrutura interna ou pela ação direta de vendas nos mercados locais;
- b) vantagens de localização, que surgem com as barreiras protecionistas (legais, sanitária, cotas, etc.), custos de logística e imposições legais (burocráticas) que avaliam o benefício de produzir em outros países (ganhos de escala), buscando proteger-se desses custos adicionais;
- c) vantagens de propriedade, relativas à natureza ou nacionalidade da empresa e seus produtos/serviços, que potencializam sua competitividade no mercado internacional, em contrapartida às capacidades de seus concorrentes diretos. A existência de possíveis custos extras de transação cria a necessidade de se verificar o ganho real líquido desta nova operação.

3.3.2 Paradigma Eclético

A teoria do paradigma eclético foi desenvolvida por Dunning (1981), com o objetivo de consolidar as demais teorias de caráter econômico na internacionalização de empresas. Assim, o desenvolvimento teórico deste modelo tenta alocar, em uma só explicação, as teorias do custo de transação, da internalização e as teorias de localização e do comércio internacional.

Em seu modelo, Dunning (1981) explica que o tamanho, a maneira e o padrão da produção, em mercados externos desenvolvidos por uma empresa, se baseiam na aplicação das vantagens específicas possuídas, na facilidade ou propensão da empresa em internalizar as demandas dos mercados externos e na atratividade dos mercados externos para que a produção possa ocorrer localmente. A entrada nos mercados externos é uma decisão que acontece de forma planejada e racional, tendo como elementos de suporte as análises da vantagem de se produzir em solo estrangeiro e da possibilidade de redução de custos. Estas análises poderão, inclusive, para determinar a necessidade e o grau de integração vertical das atividades e processos da empresa, auxiliar na avaliação da criação de uma filial produtiva no mercado externo.

3.4 Outros Modelos de Internacionalização

3.4.1 Internacionalização dos Late Movers

O termo *Late Movers* se refere ao momento de entrada de uma determinada empresa na esfera da internacionalização, onde, usualmente, empresas oriundas de países em desenvolvimento ou emergentes são consideradas como competidores que se apresentam depois que este mercado internacional já se encontra consolidado; segundo Tsang (1999), são os *últimos entrantes*.

Para Barlett e Ghoshal (2000), as principais características que os *Late Movers* precisam possuir para se tornarem um “competidor global”, são aquelas segundo as quais precisam definir seu posicionamento estratégico em relação à parte da curva de valor que pretendem ocupar. Podem optar pelo diferencial e a complexidade tecnológica, diferencial de *marketing* ou a margem bruta. Quanto mais apurado o diferencial ou quanto maior a complexidade tecnológica, maior a margem bruta pela qual a empresa estará apta a disputar.

Segundo Barlett e Ghoshal (2000), normalmente empresas sediadas em países periféricos tendem a disputar com empresas de países desenvolvidos a parte do mercado sensível a

3.4.2 Empresas Born Global

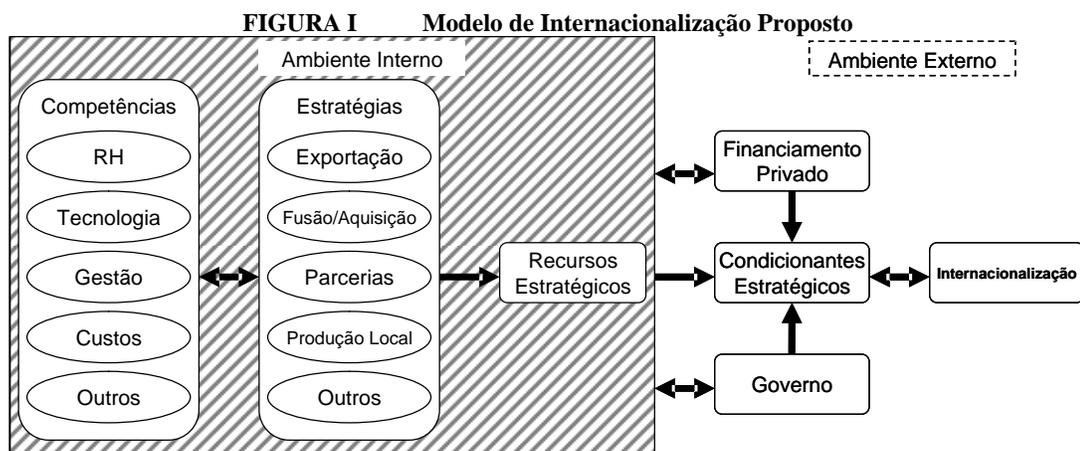
As empresas *Born Global* ou empresas de rápida internacionalização desde sua criação, há mais de quinze anos, têm sido estudadas e classificadas como um fenômeno (McKinsey, 1993), ao lado de outros conceitos similares de empresas com rápida ascensão ao mercado internacional, como *International New Ventures*.

Segundo Cavusgil (1994), estas empresas possuem dois diferenciais claros em relação às que seguem outros modelos de internacionalização: o primeiro é que, para se internacionalizar não necessitam ser grandes empresas, ou possuir uma grande quantidade de recursos para investirem no processo; e o segundo é que não passam pelo processo gradual de internacionalização, preconizado pelas escolas tradicionais da internacionalização. As *Born Global* são empresas que foram criadas voltadas para a exportação, onde sua gestão foi pré-concebida com o comprometimento de se internacionalizar, focalizando em produção padronizada e *marketing* agressivo no seu nicho de mercado, ao invés de desenvolver produtos customizados.

3.5 Modelo de Internacionalização Proposto

Para o desenvolvimento do modelo proposto, foram utilizadas as informações coletadas em dados secundários, os referenciais teóricos consultados, observações diretas e indiretas dos objetos de pesquisa, aprofundamento de estudo dos modelos utilizados como base e a experiência profissional do autor com empresas de TI.

O modelo é dividido em duas partes distintas, conforme a Figura I, o “Ambiente Interno” ou a parte sombreada do modelo alvo de nossa análise e o “Ambiente Externo”, a parte sem sombreamento que não será tratada neste trabalho de forma aprofundada.



Fonte: Elaborado pelo Autor

O Ambiente Externo é composto pelas Organizações Privadas, interessadas em investir em empresas com potencial e capacidade de atingir o mercado internacional; pelo Governo, na

figura da União, Estados e Municípios, que desenvolvem políticas e regras que podem incentivar, favorecer e apoiar a entrada das empresas no mercado internacional, mas que podem atrasar, ou mesmo impedir esta internacionalização por conta de sua burocracia, tributos e políticas mal formuladas; pela Internacionalização em si, composta pelos mercados externos, com suas demandas, competências e concorrentes, pelos Governos destes mercados, com as mesmas regras do Governo do país de origem, com o complicador de se preocuparem com a reserva de mercado de suas empresas locais, e pelas Organizações Privadas destes mercados, interessadas em trazer para seu país tecnologias mais evoluídas a custos menores; e a união destes três fatores – Organizações Privadas, Governo e Internacionalização – surge o Condicionante Estratégico, que será o diferencial (ou vantagem competitiva) que cada empresa terá de possuir para obter sucesso no mercado internacional. O Ambiente Externo e seus componentes não serão analisados neste trabalho, deixando seus possíveis desdobramentos para um trabalho futuro, ou mesmo como sugestão de novas pesquisas.

O *Ambiente Interno* é formado pelas *Competências* da empresa no desenvolvimento de suas atividades; pelas *Estratégias* que esta empresa desenvolve e executa na busca pelo mercado internacional; e pelos Recursos Estratégicos, obtidos pela interação entre as Competências da Organização e suas Estratégias de Internacionalização.

As *competências* organizacionais são aquelas que a empresa deverá possuir, ou desenvolver, para a formação de seu recurso estratégico, visando obter um diferencial competitivo, ou *condicionante estratégico*, no processo de *internacionalização*. As *competências* são formadas por:

- a) **Recursos Humanos:** As pessoas que compõem a empresa. Quanto mais qualificada e preparada para se adequar às demandas do mercado externo, elas contribuirão mais para a formação dos *recursos estratégicos*. As *estratégias* planejadas serão influenciadas pelos *recursos humanos* da empresa e os influenciarão da mesma forma. Assim, decisões sobre quais tipos de profissionais devem ser contratados, que tipo de treinamento oferecer, os idiomas a serem focalizados, entre outros, serão definidos de acordo com esta *competência*.
- b) **Tecnologia:** *Competência* formada pelos serviços, produtos e processos que a empresa irá oferecer ao mercado externo. Os diferenciais competitivos como o tipo de linguagem, a segurança, o controle de qualidade, forjarão os *recursos estratégicos* para a internacionalização. Devem ser definidos os tipos específicos de serviços em que a empresa focalizará suas atividades, como serviço de alto ou baixo valor agregado, o *software* customizável, o *software* produto, o componente de *software*, ou o *software* embarcado.
- c) **Gestão:** Responsável pela orquestração de todas as atividades e processos desenvolvidos pela empresa. Esta *competência* deverá ser capaz de planejar e executar as *estratégias* necessárias para que a empresa alcance os *condicionantes estratégicos* fundamentais e indispensáveis para a *internacionalização*.
- d) **Custos:** *Competência* da empresa em se adequar às alterações demandadas pelas *estratégias* nas questões financeiras, para que seus produtos e serviços desenvolvidos pela área de *tecnologia* cheguem ao mercado internacional com atratividade não só por sua qualidade, mas também por seu *custo-benefício*.

e) **Outros:** Todas as demais *competências* adjacentes às já exploradas, que a empresa deverá possuir, ou desenvolver, no sentido de se adequar às *estratégias* propostas, para a formação de seus *recursos estratégicos*, base de sua *internacionalização*.

As *Estratégias* serão definidas de acordo com as *competências* que a empresa possui, alinhadas às condições determinadas pelo mercado externo para que se alcance o *condicionante estratégico* ideal para o processo de *internacionalização*. As *estratégias* também poderão ser responsáveis pela alteração das *competências* que a empresa possui, ou pela indicação do desenvolvimento de novas *competências* necessárias para a empresa se adequar às demandas do mercado externo. Assim, a escolha de uma *estratégia* poderá definir as *competências* da empresa, bem como suas *competências* poderão indicar a melhor *estratégia* a ser seguida. Caberá à *gestão* a definição deste processo.

A união resultante das *competências* que a empresa possui com as *estratégias* formará os *recursos estratégicos*, base de nosso questionamento nesta pesquisa. Desta forma, nossa pesquisa tentará responder se estes *recursos estratégicos* têm alguma e, se sim, qual influência na *internacionalização* das empresas de TI.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nas informações coletadas, nos referenciais teóricos e na pesquisa com as empresas brasileiras de TI, responderemos às questões propostas no início deste trabalho, que avaliam as influências dos recursos estratégicos na internacionalização das empresas brasileiras de TI.

Pelas informações levantadas com a pesquisa, pode-se constatar que as empresas ainda estão longe de se consolidarem internacionalmente, apesar de terem sido entrevistadas somente empresas sediadas em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, o que limita as generalizações de nossos resultados.

O fato de serem empresas com poucos funcionários e consideradas de médio porte dificulta a criação de departamentos e áreas específicos para a internacionalização. Esta ausência de áreas voltadas para o mercado externo é substituída por ações da área comercial em busca do crescimento de mercado, iniciando processos de parcerias e participação em feiras e congressos.

Ficou evidenciado que é pequena a presença das empresas brasileiras de TI com sede em Belo Horizonte no mercado externo e as expectativas de crescimento nos próximos cinco anos ainda estão baseadas mais na demanda externa por *softwares* brasileiros do que propriamente pela capacitação destas empresas ao mercado externo.

Pode-se perceber que todas as empresas, que já haviam se estabelecido no mercado internacional, possuíam mestres e doutores em seu quadro de funcionários. Esta correlação indica a importância e o diferencial que a capacitação profissional tem nessas empresas. A maioria deles se encontrava em cargos de gestão executiva e diretoria, normalmente responsáveis pelo planejamento estratégico, mesmo que informal, das empresas.

As empresas possuem a maior parte de seu faturamento em *softwares* pacotes, ou seja, aqueles serviços que normalmente são vendidos como produtos, pois não existe nenhuma customização para o cliente que o adquire. Este fato demonstra a dificuldade das empresas em

desenvolverem soluções adaptadas aos novos mercados que se abrem com a internacionalização. Esta situação faz com que as empresas, quando iniciam sua trajetória ao mercado internacional, busquem aqueles que lhes darão menos demandas no sentido de alterarem o produto posto à venda. Daí a grande procura por mercados latino-americanos e de língua portuguesa.

Mesmo as empresas internacionalizadas atualmente, quase metade ainda não obtém nenhuma receita do mercado externo, ou seja, ainda estão iniciando o longo processo de aproximação e exibição neste novo mercado, deixando a cargo de parceiros internacionais a responsabilidade de encontrarem clientes que se interessem por seus serviços.

As estratégias de entrada e permanência das empresas que estão atuando no mercado internacional muito se assemelham à teoria da escola de *Uppsala*, com seus graus de envolvimento, iniciando com parcerias sem grandes compromissos, passando por distribuidores estrangeiros, pelas exportações até chegarem às subsidiárias alocadas no país estrangeiro.

Por outro lado, os serviços ofertados no exterior, com maior resultado, são os que aderem mais à teoria dos custos de transação, uma vez que os *softwares* pacotes tendem a internalizar seus custos nas filiais brasileiras, aumentando sua possibilidade de atratividade e competitividade nos mercados externos.

Quase a metade das empresas entrevistadas disse possuir interesse em participar do mercado externo nos próximos cinco anos, sendo que a maior parte delas pretende ter um alto percentual de seu faturamento vindo destes novos mercados. Neste ponto, existe uma coerência nos discursos das empresas pesquisadas, pois eles indicam que há uma consciência da necessidade de desenvolvimento de serviços que sejam atrativos aos mercados internacionais, que fica evidenciada quando as empresas assumem a importância de desenvolverem *softwares* customizáveis, ou seja, aqueles que serão adaptados às necessidades específicas de cada cliente.

O aumento do interesse pelo mercado americano e União Européia demonstra que estas empresas tendem a alargar ainda mais a distância entre os novos mercados de interesse e seu país de origem, como se pode ver pela diminuição do interesse por países da América Latina e países africanos de língua portuguesa.

Contudo, a estratégia de entrada, para as empresas que ainda não estão internacionalizadas e as estratégias de permanência para os próximos cinco anos, de todas as que se internacionalizaram, ainda demonstram certo grau de insegurança destas empresas em se comprometerem diretamente com o mercado externo, como era de se esperar pelo modelo de *Uppsala*.

Como apresentado na pesquisa de Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2005), as empresas brasileiras são muito lentas em seu processo de internacionalização, além de desconhecerem os caminhos mais curtos para alcançarem o mercado externo. Como visto, a maioria esmagadora das empresas pesquisadas desconhecem ou não tem nenhum interesse pelos incentivos governamentais para a internacionalização.

Com relação ao nosso modelo proposto, podemos dizer que as empresas reconhecem que suas competências são indispensáveis para seu negócio, mas assumem que estas competências não estão direcionadas para o mercado externo, ou mesmo para a sua estratégia de internacionalização. Existe a consciência de que os recursos estratégicos são os fatores determinantes na competitividade destas empresas, inclusive no mercado local.

O modelo atende, dentro de suas limitações, ao processo que as empresas brasileiras de TI desenvolvem para a sua internacionalização. Assim, sugerimos que seu estudo seja aprofundado, para que ele possa ser ajustado cada vez mais, de forma a proporcionar, tanto às empresas que buscam o mercado externo, quanto àquelas que estudam o modelo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, um grau maior de apuração, em altos níveis de informações pertinentes.

Para concluir, podemos dizer que a influência dos recursos estratégicos na internacionalização das empresas brasileiras de TI ocorre em diferentes níveis, de acordo com as características de cada empresa. Empresas que possuem tecnologias mais evoluídas e diferenciadas tendem a buscar estratégias voltadas para seus produtos, por meio de exportação e distribuidores estrangeiros, enquanto empresas que têm a competência mais forte em sua mão-de-obra, buscam a venda de serviços, como *softwares* customizáveis, e a estratégia de aproximação com o mercado externo se dá por meio da prestação de serviços às empresas brasileiras no exterior. Já as empresas, que consideram sua gestão de custo como a competência que as diferencia, tendem a possuir estratégia de entrar no mercado internacional por meio de parcerias que proporcionem acesso a demandas pontuais, onde o preço é o ponto mais relevante na decisão do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de caráter exploratório tinha como finalidade entender o processo de internacionalização das empresas brasileiras de tecnologia da informação, a forma como as competências organizacionais em conjunto com as estratégias de internacionalização, classificados de recursos estratégicos, influenciaram neste processo. Foi apresentada uma proposta para um novo modelo de internacionalização para as empresas brasileiras desenvolvedoras de *software*, que abrange as especificidades do setor, no tocante ao seu ambiente interno. O ambiente externo foi considerado no modelo, porém, sem maior aprofundamento, ficando a sugestão para estudos futuros.

Desenvolveu-se uma pesquisa exploratória com empresas brasileiras de tecnologia da informação, afiliadas à ASSESPRO/MG, que atendessem a alguns pré-requisitos qualificatórios, como o desenvolvimento de *software* e prestação de serviços em tecnologia da informação. Considerou-se esta metodologia de pesquisa como a mais adequada, devido ao caráter inovador do tema e do baixo número de trabalhos publicados sobre o assunto.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas de forma presencial, com a participação do pesquisador durante todo o processo. A utilização prévia de dados secundários fortaleceu as questões técnicas direcionadas às empresas de TI e permitiu uma abordagem mais próxima do discurso apresentado pelos entrevistados, permitindo um maior aproveitamento dos dados coletados.

Os resultados da pesquisa demonstraram que muitos fatos tratados pela literatura consultada sobre o tema acontecem, na prática, nas empresas brasileiras; contudo, não existe um padrão de internacionalização que se atenha mais a este ou àquele modelo de internacionalização proposta e discutida nos trabalhos acadêmicos. Entendeu-se que havia realmente um espaço para um novo modelo de internacionalização, voltado especificamente para as empresas brasileiras, apesar destas ainda se encontrarem, conforme foi apurado pela pesquisa, em diversos níveis distintos de internacionalização, porém, em sua maioria, ainda incipientes.

Não somente pelos resultados da pesquisa, ou pelo referencial teórico utilizado, mas, principalmente, pela crescente preocupação do governo brasileiro com o comércio internacional, as empresas brasileiras ainda padecem de um planejamento específico voltado para sua internacionalização, desenvolvendo suas competências organizacionais, aprimorando suas estratégias de abordagem ao mercado externo e conjugando estes com as demandas externas dos produtos nacionais.

Como objetivo geral, o trabalho pretendia verificar qual foi a influência dos recursos estratégicos na participação, em mercados internacionais, das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação. Entende-se que este objetivo foi alcançado, uma vez que, com a pesquisa, foi possível investigar a forma como as empresas vêm desenvolvendo suas competências organizacionais, para o atendimento, não só de suas demandas internas e externas, tanto para as empresas que já estão internacionalizadas, quanto para as que têm interesse no mercado externo. Foram abordadas, nas entrevistas, as estratégias de internacionalização utilizadas e intencionadas, além da forma como elas interagem com as competências organizacionais na sua preparação e atendimento ao mercado externo. Desta forma, conclui-se que os recursos estratégicos, que são as interações e somatórios das competências organizacionais com as estratégias de internacionalização, influenciam fortemente no processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, podendo, inclusive, apresentarem-se como barreiras impeditivas ao mercado externo.

Em relação aos objetivos específicos, os resultados encontrados foram, da mesma forma, muito satisfatórios, pois a pesquisa possibilitou fazer uma análise com o grau de profundidade suficiente para que fossem devidamente oferecidas respostas às questões levantadas por estes objetivos, como segue:

a) Identificar e analisar os recursos estratégicos desenvolvidos para a internacionalização das empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação: estes recursos foram devidamente identificados e são suportados pelo modelo proposto neste trabalho e já indicado como aderente à realidade das empresas brasileiras de TI. Analisados estes recursos, pode-se pontuar os diferenciais competitivos que estes recursos têm oferecido a estas empresas em seu processo de internacionalização, principalmente a mão-de-obra e a tecnologia.

b) Identificar e analisar o grau de internacionalização alcançado pelas empresas, a partir dos recursos estratégicos estabelecidos: como foi apresentado, identificou-se que as empresas estão em diferentes graus de internacionalização, porém, a maior parte delas ainda em estágios iniciais e desorganizados, caracterizados pela ausência de um processo definido de internacionalização, possivelmente resultado da inexistência de um setor interno voltado especificamente para o planejamento desta ação em direção ao mercado externo.

c) Identificar os recursos estratégicos que mais contribuíram para a entrada no mercado internacional: tendo como base as pesquisas efetuadas junto às empresas, que se encontram internacionalizadas e aquelas que vêm se preparando para tal, pode-se afirmar que os recursos estratégicos que mais contribuíram para a internacionalização, ou que virão a contribuir para as que estão em processo, são as competências organizacionais formadas por uma mão-de-obra técnica e qualitativamente diferenciadas, pela tecnologia inovadora e competitiva, ambas aliadas à estratégia de se aproximar do mercado externo por meio de um parceiro que, já ambientado a este mercado, auxilia a entrada e reduz os custos e os riscos do processo.

d) Avaliar os possíveis impactos da internacionalização nos resultados da empresa: como foi apresentado nos resultados da pesquisa neste trabalho, mais da metade das empresas pesquisadas, já internacionalizadas, possuem parte de seu faturamento com origem no exterior e quase a totalidade das empresas, que pretendem se internacionalizar nos próximos cinco anos, planejam ter, ao menos, parte de seu faturamento com origem no mercado externo, ou seja, existem impactos financeiros reais e planejados com a internacionalização.

e) Apresentar recomendações decorrentes dos resultados do estudo, no sentido da elaboração de futuros trabalhos, e que são descritas no próximo parágrafo.

Em relação às contribuições que a pesquisa pretendia oferecer, pode-se afirmar que foram devidamente apresentadas durante todo o trabalho, como o enriquecimento no campo acadêmico, pois se torna mais uma fonte de consulta sobre o tema e apoio no campo prático para as empresas brasileiras que buscam o mercado internacional, uma vez que apresenta um novo modelo de internacionalização, que é mais adequado à realidade das empresas brasileiras de TI.

5.1 Limitações e Recomendações de Futuros Trabalhos

Entendemos que, pelo fato da pesquisa ter abarcado somente empresas sediadas em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, existe a limitação de não ser possível generalizar de forma ampla e irrestrita os resultados obtidos, o que não impede que estas informações sirvam de base para futuras pesquisas que aprofundem o tema, ou mesmo de forma comparativa numa análise longitudinal.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, as limitações próprias deste tipo de trabalho devem ser levadas em conta, como a ausência de pesquisas anteriores e a pouca quantidade de informações sobre o assunto pesquisado. Outros fatores que, de certa forma, limitaram os resultados, foram a inexistência de uma área específica para a internacionalização nas empresas pesquisadas, que pudessem fornecer informações mais precisas sobre o assunto, a indisponibilidade de algumas empresas em atender ao pesquisador e algumas respostas incompletas, oferecidas pelos entrevistados, seja por desconhecimento, tempo, ou interesse.

Como foi apresentado, sugere-se que sejam feitas pesquisas mais amplas, que abranjam empresas localizadas em todo o país, para fortalecer o modelo aqui proposto, bem como ajustá-lo às possíveis realidades que cercam o restante das empresas brasileiras não pesquisadas neste trabalho.

Outra sugestão é que se aprofundem os estudos sobre os fatores externos que podem influenciar o processo de internacionalização das empresas brasileiras de TI, conforme apresentado e explicado neste trabalho.

E por último, mas tão importante quanto às demais, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que venham esclarecer as razões da existência de um número tão elevado de empresas que não se internacionalizaram e que não possuem interesse algum em buscar o mercado externo, mesmo diante das possibilidades e oportunidades que surgem constantemente nesta área.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALIEIRO, C.** Info On-line. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, Março, 2008.
- BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S.** Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review. March-April, 2000.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G.** The Export Behavior of Small-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 1977.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M.** Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os Pólos da Prática Metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAVUSGIL, S. T.**, On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, 8-6, 1980.
- _____. A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 1994.
- CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, R.** Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*. February, 1981.
- DUNNING, J. H.** Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 1980.
- _____. *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin 1981.
- _____. *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman 1988.
- GONÇALVES, R.** Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- JOHANSON, J.** The internalization of the firm. *Journal of Management Studies*, October, 1975.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F.** The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12-3, 1975.
- KOTLER, P.** Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.
- MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCKINSEY & CO.** Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council. 1993.
- MELIN, L.** Internalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 1992.
- MONTGOMERY, C. A. (org.)**. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OECD:** www.oecd.org, 23/02/2001
- OLIVEIRA, W. M.; GONÇALVES, C. A.; BARBOSA, F. V.** O Brasil como importante player no mercado mundial de software: Uma avaliação baseada no modelo de exportação de software de Heeks e Nicholson. 3º Colóquio do IFBAE, 2005.
- OMC:** www.wto.org, 18/06/2007.

- PENROSE, E. T.** The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell 1959.
- RIALP, A. C.; RIALP, J. C.; SANTAMARIA, L.** Collaboration strategies and technological innovation: A contractual perspective of the relationship between firms and technological centers, Working Papers 200101, Department of Business Economics, Universitat Autònoma de Barcelona. 2001.
- RICARDO, D.** Princípios de Economia Política. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- ROURKE, J.** International politics on the world stage. United States of America: McGraw-Hill, 2001.
- SECEX:** www.desenvolvimento.gov.br, 18/06/2007.
- SMITH, A.** A Riqueza das Nações. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- VEIGA, L. F. A e ROCHA, A.** Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: Estudo de casos de grandes empresas brasileiras. Anais da Enanpad, 2001.
- VERGARA, S. C.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERNON, R.;** International Investment and International Trade in the Product Cycle The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, n. 2. 1966.
- TSANG, E. W. K.** Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China. The Academy of Management Executive, 1999.
- VAHLNE, J-E.** The internalization process of the firm. Journal of International Business Studies, n. 1, 1977.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F. H.; OLSON, H.-C.; WELCH, L. S.** Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, 9-1, 1978.
- WILLIAMSON, O. E.** Markets and Hierarquies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.