

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

From "Made in China" to "Made in Brazil" – An analysis of the internationalization process of a company from the automotive sector in Brazil

Moema Pereira Nunes

PUCRS Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Brasil
moemanunes@hotmail.com

Yiqiao Chen

PUCRS Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Brasil
patriciachenyiqiao@gmail.com

Fernanda Kalil Steinbruch

PUCRS Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Brasil
fernanda_ks@hotmail.com

Recebido em 7 de setembro de 2013. Alterado em 3 de setembro de 2014. Aprovado em 10 de setembro de 2014.

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

Resumo

A implantação do Programa Inovar-Auto pelo Governo Federal Brasileiro no ano de 2012 levou a mudanças nas estratégias de internacionalização de empresas do setor automotivo no Brasil. Empresas que importavam veículos para revenda no país, sem ter atividade industrial local, passaram a ter uma incidência maior de tributos. Para evitar este aumento de tributação, as empresas precisam tomar decisões de realização de investimentos em manufatura no Brasil. O presente artigo tem como objetivo analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma montadora estrangeira no Brasil tendo em vista a necessidade de adaptação às exigências impostas pelo Programa Inovar-Auto. Um estudo de caso sobre a EMPRESA AUTO e sua inserção no mercado brasileiro foi desenvolvido. Essa entrada no mercado nacional ocorreu por meio de duas fases: no primeiro período, foi realizada exportação direta, enquanto na segunda fase, a EMPRESA AUTO optou pelo Investimento Externo Direto através do

estabelecimento de uma *Joint Venture* com uma empresa brasileira. A investigação foi realizada a partir de dados primários e secundários. Como motivações para o estabelecimento da *Joint Venture*, foram identificados fatores como o aumento de tributos, a necessidade de melhora na resposta aos clientes e o potencial de aprendizagem e de crescimento das empresas por meio desta atividade. Como resultado principal desta pesquisa, identificou-se que a EMPRESA AUTO está conseguindo manter-se competitiva a partir da redução do custo final de seu produto. O processo de internacionalização está em fase de execução e as parcerias locais estão sendo fonte de aprendizado capaz de acelerar a atuação da empresa chinesa no mercado brasileiro e facilitar sua entrada e expansão neste mercado.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia de internacionalização. *Joint Venture (JV)*. Inovar-Auto. Indústria automotiva.

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

Abstract

The implementation of the Inovar-Auto Program by Brazilian Federal Government in 2012 led to changes in internationalization strategies of companies in the automotive sector in Brazil. Companies that used to import vehicles for resale in the country, without having local industrial activity, now have a higher incidence of taxes. To avoid this increase in taxation, companies need to make decisions for investments in manufacturing in Brazil. This article aims to analyze the internationalization process of an automotive industry in Brazil based on the changes they need to make in order to achieve the requirements of the Inovar-Auto Program. A case study of EMPRESA AUTO and its insertion in the Brazilian market was developed. The company entry in the domestic market had two phases: in the first one, direct export took place, while in the second phase, EMPRESA AUTO opted for Foreign Direct Investment by establishing a joint venture with a Brazilian company. The research was carried out from primary and secondary data. As motivations for the establishment of the Joint Venture, factors such as increasing taxes, the need for improved responsiveness to customers and the potential for learning and growth through this activity were identified. As the main result of this research, it was identified that EMPRESA AUTO is keeping itself competitive with the reduction of the final cost of their product. The internationalization process is in progress and local partnerships is a source of learning that accelerates the performance of the Chinese company in the Brazilian market and facilitate their entry and expansion in this market.

Keywords: Internationalization. Strategy of internationalization. Joint Venture (*JV*). *Inovar-Auto*. Automotive industry.

1 Introdução

Estudos de comércio internacional têm indicado que a internacionalização é um processo importante para as empresas que desejam se inserir no mercado global. Diversas são as formas pelas quais as companhias podem iniciar suas operações em mercados internacionais, como por meio de operações de exportação, operações de importação, alianças estratégicas, franquias, *joint ventures*, investimento externo direto, por exemplo. Muitas vezes, a internacionalização da

firma é vista como uma oportunidade para que a empresa e seus funcionários aprendam e descubram as oportunidades e os problemas desconhecidos até então (BARKEMA et al.,1996, ERRAMILLI, 1991, BARKEMA; VERMEULEN, 1998).

O crescimento do mercado interno brasileiro e a posição do Brasil na América Latina tem influenciado a realização de investimentos de empresas estrangeiras no Brasil. Em setores como o automotivo, a imposição da realização de operações de manufatura no Brasil tornou-se presente com o lançamento no ano de 2012 do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto) pelo Governo Federal Brasileiro. Este programa prevê um desconto de até 30 pontos percentuais no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para automóveis produzidos e vendidos no país. Para obter este benefício, as empresas precisam se habilitar ao programa através da pactuação de um conjunto de metas no período 2013-2017, cujo resultado implica na substituição de importações de veículos acabados pela produção em território nacional. O resultado deste programa implicará numa diferença significativa no custo tributário de comercialização no Brasil de veículos importados e veículos de produção nacional. O incentivo do governo à produção de carros no país fez com que montadoras aqui instaladas antecipassem seus investimentos, bem como novas empresas lançassem planos de instalação no mercado brasileiro. A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) estima que as montadoras devam investir US\$ 21 bilhões no Brasil até 2014.

Uma das consequências do lançamento deste programa foi o aumento do número de empresas do setor automotivo que passaram a buscar uma forma de instalarem operações de manufatura do Brasil. Quando se trata deste tipo de operação, a mesma pode ser

feita totalmente com capital dos proprietários estrangeiros, bem como pode-se buscar o estabelecimento de uma *joint venture* com um parceiro local. Esta segunda opção foi a escolha de uma montadora chinesa de caminhões. A EMPRESA AUTO¹, considerada hoje a maior fábrica de caminhões pesados da China, iniciou seu processo de internacionalização em 2003, sendo a primeira empresa chinesa de caminhão pesado que se inseriu no mercado brasileiro.

Tendo em vista o lançamento do Programa Inovar-Auto, a EMPRESA AUTO precisou adequar-se a essa medida para permanecer competitiva, mesmo no mercado estrangeiro, buscando alternativas para contornar os desafios impostos ao ingresso dos seus produtos no mercado brasileiro. A escolha da empresa foi a busca de parceiros para o estabelecimento de uma *joint venture*. Dentro deste contexto, este artigo investiga: Como ocorreu o processo de internacionalização da EMPRESA AUTO no Brasil tendo em vista a necessidade de adaptação às exigências impostas pelo Programa Inovar-Auto?

Para responder esta pergunta, foi investigado o processo de internacionalização da empresa e as motivações para a vinda para o mercado brasileiro. Na sequência, foi investigada a *joint venture* feita pela empresa, destacando seus benefícios e dificuldades, além de se destacar os fatores de sucesso para a entrada da empresa no mercado brasileiro.

Jackson e Deeg (2008) salientam a necessidade de realização de pesquisas em situações nas quais os aspectos únicos de um país ou relação de negócios possa ser destacada. Yoffie e Milner (1998) por sua vez destacam que as mudanças tecnológicas e a competição global levariam as empresas a experimentar

mudanças econômicas. No contexto da indústria automotiva, o Programa Inovar-Auto e o caso da EMPRESA AUTO apresentam estas características. O governo brasileiro implementou uma forma de estabelecer condições mais igualitárias de competição, prática esta destacada por Tsurumi e Tsurumi (1999) como uma orientação para o estabelecimento de políticas públicas.

A seguir apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre internacionalização e *joint venture*.

2 Internacionalização

De acordo com Rugman (1980), as atividades das empresas multinacionais são melhor explicadas pela teoria da internalização do que pela teoria da internacionalização, a qual ignorou o problema especial de licenciamento e o risco de dispersão de conhecimento. A primeira tentativa de explicar a teoria das multinacionais por internalização foi feita por Buckley e Casson (1976). Segundo estes autores, esta decisão de internalização é influenciada por quatro fatores: indústria, região, nação e firma. Estas variáveis, por sua vez, influenciarão quando atividades interdependentes serão coordenadas internamente pela empresa do que externamente por forças de mercado. Imperfeições de mercado também influenciarão este processo e, como consequência, alguns mercados se mostrarão mais propícios para a internalização das atividades. Buckley e Carson (1976) sugerem ainda que os custos são parte importante deste processo de análise e o resultado do processo decisório irá representar o equilíbrio entre benefícios e custos. Assim, considerando o mercado global, a integração vertical se mostrou como uma oportunidade de exploração de recursos em diferentes locais de acordo com a disponibilidade de fatores e as vantagens comparativas. Assim, a internalização do conhecimento no

¹ Foi utilizado um nome fictício para preservar a identidade da empresa investigada.

mercado global representa uma oportunidade de visualizar como uma firma pode crescer explorando diferentes oportunidades em diferentes países (Buckley e Carson, 1976). Desta forma, uma empresa desloca-se para novos mercados para desfrutar de suas imperfeições. As falhas de mercado são as condicionantes que levam a empresa multinacional a investir diretamente, ao invés de utilizar o licenciamento como modo de entrada ao mercado externo (Buckley e Carson, 1976, 2009).

Dunning (1980), por sua vez, sugere que os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locacionais e as vantagens de internalização. Dunning (1988) complementa esta visão ao afirmar que as falhas de mercado que levam à internacionalização das empresas e explicam as operações internacionais devem ser visualizadas dentro de um paradigma mais amplo que contemple a disponibilidade de fatores de produção e os custos das diferentes formas de transação que podem ser desenvolvidas para o estabelecimento de operações de comércio internacional e o deslocamento de produtos. Assim, vantagens competitivas decorrem da forma como as empresas organizam suas transações, das interdependências crescentes de muitos mercados de produtos intermediários, e da ampliação da carteira de ativos dos distritos, regiões e países (Dunning, 1995).

Rugman and Verbeke (2003) revisitaram a proposta de Buckley e Casson para argumentar que estruturas de governança mais complexas precisam ser investigadas para a compreensão dos modelos de internacionalização de empresas. Estes autores identificaram que alguns pressupostos, como a ideia de que economias de escopo poderiam ser obtidas de forma relativamente fácil pela transferência do conhecimento, podem não acontecer em processos de internacionalização de empresas. Uma

empresa tradicionalmente exportadora pode assim alterar o seu modo de entrada de modo a assegurar que capacidades e recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da mesma (BARNEY, 1991). Isto acontece quando percebe-se que é mais vantajoso para uma empresa internalizar um novo mercado e assim passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

O processo de internacionalização tem enfrentado uma série de barreiras ao longo das últimas décadas. Moini (1997) destaca a existência de: (1) barreiras de marketing, que compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior; (2) barreiras de procedimentos, que estão ligadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação, (3) barreiras de práticas e negócios internacionais, que referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior, (4) barreiras financeiras, que dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e à cobrança das vendas ao exterior, e (5) barreiras técnicas e de adaptação, que referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda. Já Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004) destacam como barreiras a falta de conhecimento da língua local, falta de conhecimento das legislações estrangeiras, falta de acordos de cooperação com empresas estrangeiras, falta experiência em operações no exterior, e a falta de conhecimentos específicos. As barreiras potenciais identificadas nos negócios internacionais afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização. Assim, para a avaliação do grau de comprometimento e persistência de um executivo para com a atividade internacional, faz-se imprescindível avaliar o nível de

importância que este julga às barreiras quanto à entrada no mercado externo (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

Bodur, Alpay e Asugman (2000) afirmaram que os países em desenvolvimento têm sido caracterizados, em sua maioria, por altos riscos políticos, infraestrutura pobre, altas barreiras para os negócios, sistemas de comunicação inadequados, mudanças constantes na legislação, burocracia e altas taxas de inflação. Entretanto, com a abertura dos países emergentes, suas economias, atratividade dos mercados, eficiência e aspectos macroeconômicos melhoraram seu desempenho, resultando em condições de negócios mais favoráveis para os investimentos estrangeiros.

Os movimentos tradicionais de internacionalização foram identificados através do estudo das multinacionais norte-americanas e japonesas, entretanto, Bartlett and Ghoshal (2000) destacam a necessidade de investigação dos chamados “*late movers*”: empresas multinacionais de países emergentes que iniciaram seus processos de internacionalização a partir de 1980. Os autores destacam que estas empresas muitas vezes encontram mercados que antecipadamente consideram seus produtos como inferiores e para vencer esta barreira precisam aprender continuamente a partir de novas demandas, oportunidades e desafios. Bartlett and Ghoshal (2000) argumentam ainda que o ambiente global de negócios baseia-se em informações, sendo que muitas vezes os “*late movers*” iniciam copiando os modelos de negócios das empresas estabelecidas até terem o conhecimento necessário para modificar estes modelos, apostando na flexibilização dos pontos mais rígidos dos modelos de seus concorrentes tradicionais.

Fleury e Fleury (2007) identificaram que os “*late movers*” enfrentam ambientes muito distintos de internacionalização quando comparados com empresas multinacionais de países

desenvolvidos, especialmente com relação aos aspectos macroeconômicos. Neste contexto, estas empresas se caracterizam por (1) serem maduras e com estruturas integradas, (2) terem crescido em mercados protegidos de competição externa, (3) utilizarem intensivamente recursos humanos e naturais e (4) operarem em mercados extremamente turbulentos (KHANNA; ALEPU, 1999; FLEURY; FLEURY, 2007).

Através da investigação de investimentos externos realizados por empresas de países emergentes, Zhao, Liu e Zhao (2010), Tolentino (2010), Kalotay e Sulstarova (2010) e Li e Yao (2010) identificaram uma mudança na forma como estas empresas conduzem estes processos, especialmente com relação ao desenvolvimento de relacionamentos. Sirkin, Hermeling e Bhattacharya (2008) afirmam que estas empresas estão apresentando um processo de internacionalização mais rápido, caracterizado por ações mais agressivas em estágios iniciais de internacionalização. Fernandes e Seifer Júnior (2007) argumentam que a expansão internacional destas empresas foi motivada pela liderança empreendedora de seus proprietários que as conduziu neste processo mais veloz de internacionalização. Borini et al (2007) identificaram três fatores que contribuíram para o sucesso destas empresas: (1) uma visão global do negócio, (2) decisões arrojadas e (3) o realinhamento de toda a empresa para a competição numa escala global.

De forma a equilibrar os riscos decorrentes do processo de internacionalização face as oportunidades potenciais, as empresas definem por uma estratégia de internacionalização, as quais serão apresentadas na sequência.

3 Estratégias de internacionalização

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

Uma estratégia de internacionalização é materializada através da definição do modo de entrada no país alvo. Sharma e Erramilli (2004) afirmam que um modo de entrada representa um acordo estrutural que permite a uma empresa implementar sua estratégia de marketing de produto em um país estrangeiro, podendo envolver tanto a transferência por exportação, como através de parcerias como *joint ventures*, ou investimentos externos próprios. Ao longo dos anos, diferentes

formas de internacionalização foram identificadas e investigadas na literatura. Embora este estudo concentre-se apenas em *joint ventures* como forma de realização de Investimentos Externos Diretos, é pertinente trazer uma breve apresentação das estratégias de internacionalização. Assim, a Ilustração 1 apresenta uma síntese dos modos de entrada identificados a partir da análise do nível de envolvimento da empresa no mercado alvo.

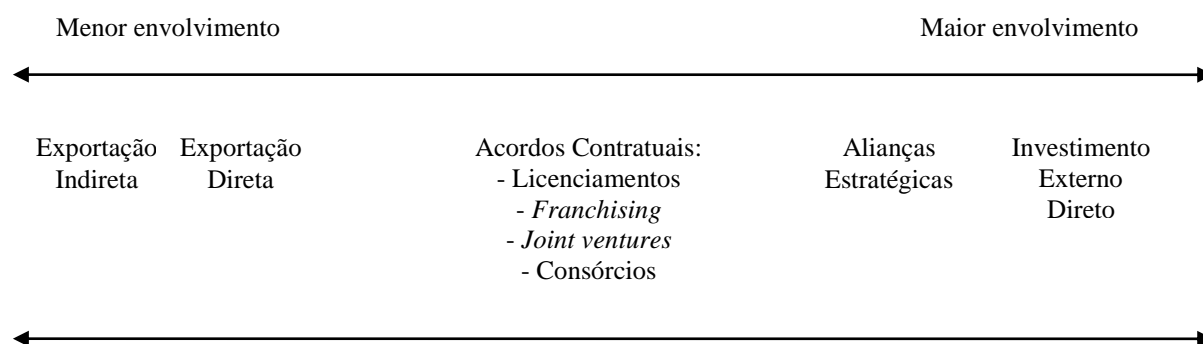


Ilustração 1 - Contínuo estratégico

Fonte: Nunes et al. (2005)

Tendo em vista que a definição da empresa, prévia ao estudo, foi o estabelecimento de uma *joint venture*, apenas esta estratégia será investigada a seguir.

4 *Joint venture*

A *joint venture* é uma associação entre empresas cujo objetivo é explorar o mercado de determinado país. Nessa estratégia, os parceiros compartilham vantagens na busca de um objetivo comum. Numa *joint venture*, as empresas associadas não deixam de existir nos seus países originais, elas somente criam uma nova organização (DIAS; RODRIGUES, 2009).

Conforme Kogut e Zander (1988), *joint ventures* são consideradas as melhores operações para transferir recursos

imitáveis e substituíveis, principalmente devido ao alto grau de exposição entre os parceiros envolvidos nessa modalidade de internacionalização. Além disso, é importante que os parceiros envolvidos tenham certo grau de capacidade administrativa e tecnológica similar.

Basso (2002) conceitua *joint venture* como sendo uma forma de cooperação entre empresas independentes, que pode ser denominada em outros países de filial comum, associação de empresas, sociedade de sociedades, entre outros. A autora afirma ainda que a característica fundamental da estratégia é a realização de um projeto comum de tempo determinado, podendo ser de longa ou curta duração.

Joint venture pode ser conceituada também como:

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

Uma fusão de interesses entre uma empresa com um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas que desejam expandir sua base econômica com estratégias de expansão e/ou diversificação, com propósito explícito de lucros ou benefícios, com duração permanente ou a prazos determinados (RASMUSSEN, 1988, p.177).

Segundo Daemon (1998), a duração de uma *joint venture* é indeterminada, assim como são imprevisíveis algumas questões que podem surgir durante sua criação, existência e dissolução, devendo tudo que for previsível ser objeto do seu acordo de constituição.

A formação de uma *joint venture* pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não possuir recursos financeiros, físicos ou gerenciais para assumir sozinha um empreendimento, ou o governo estrangeiro pode exigir a propriedade conjunta como condição de entrada no país (KOTLER, 1999). Em algumas situações, barreiras culturais podem impedir a entrada em determinado mercado estrangeiro, sendo potencialmente transpostas através de uma *joint venture* (CATEORA; GHOURI, 1999). Entretanto, restrições específicas de determinados países podem limitar a participação de empresas estrangeiras no capital, tornando a formação de uma *joint venture* pouco atrativa (KEEGAN; GREEN, 1999).

Conforme Roos (1989), por tratar-se de uma das formas mais típicas de cooperação e internacionalização, as *joint ventures* podem trazer diversas vantagens para as empresas envolvidas na operação, tais como reduções de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias, redução da necessidade de financiamento, acesso facilitado a novas formas organizacionais e métodos de gestão, intensa penetração em novos mercados, e aquisição de novas tecnologias. Além disso, com a existência de uma *joint venture*, fica facilitada a avaliação de ativos da empresa, uma vez que existe a

troca de informações e minimização dos custos de assimetria entre as empresas pertencentes a *joint venture* (MANTECON, 2009).

Uma das vantagens mais importantes, e que, provavelmente, traz outros benefícios adicionais decorrentes dela, é o fato de que a *joint venture* aumenta a competitividade de uma empresa, já que oportuniza o acesso a novos mercados e a troca de tecnologias inovadoras (GEORGIEVA; JANDIK; LEE, 2012). Alistair, Espinosa e Suanes (2011) complementam com a informação de que a *joint venture* permite uma redução e otimização do tempo necessário na produção de uma nova linha de negócio. Além disso, o risco é reduzido com a internacionalização através de *joint venture*, pois os riscos de investimentos são compartilhados com o parceiro. Os autores ainda mencionam que a *joint venture* pode permitir que a empresa renove a sua estratégia, desenvolvendo novas atividades através de recursos já existentes na organização.

A realização de uma *joint venture*, portanto, pode ter como vantagens a alta capacidade de superar barreiras de entrada, o baixo risco político e econômico, a fácil adaptação ao mercado local, o ganho de conhecimento sobre o mercado estrangeiro obtido através do parceiro, a obtenção de recursos financeiros através de um parceiro, a unificação de sinergias e experiências anteriores, o maior controle sobre as operações, o compartilhamento de capital e riscos, bem como de habilidades e recursos, o aumento dos lucros e da participação de mercado, o acesso rápido à tecnologia, e a redução dos custos produtivos (HILL, 1991; PELTON, 1997; JEANNET; HENNESSEY, 2004; MINERVINI, 2005).

Apesar de proporcionarem grandes vantagens às empresas envolvidas e aos mercados nos quais foram inseridas, as *joint ventures* também possuem desvantagens no tocante a sua implementação. A principal e mais

perceptível desvantagem do processo de internacionalização por meio de *joint ventures* trata-se da necessidade de alto nível de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido na unidade localizada no mercado alvo. Além disso, as *joint ventures* possuem alto potencial para criar competidores, o que pode significar uma redução do mercado dominado pela empresa (HILL, 1991).

Os autores Minervini (2005), Pelton (1997) e Jeannet e Hennessey (2004) ainda citam outras desvantagens encontradas no processo de internacionalização por meio de *joint ventures*: divergência sobre a aplicação dos lucros; incapacidade das empresas de entrarem em acordo sobre os modos de entrada (Licenciamento, Franquia, Contrato de Produção, entre outros); limitações de capacidade na unidade

doméstica; protecionismo no país de destino; a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing em nível mundial; o abuso de poder por parte de uma das empresas, geralmente a de maior porte; se a *joint venture* obtém êxito, o parceiro majoritário pode tentar forçar o parceiro minoritário para fora do negócio; não aceitação de transferência de tecnologia; a falta de confiança entre parceiros; os altos custos com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio; e as diferenças culturais. Complementando, Tavolaro (2011) apresenta uma comparação de vantagens que podem ser transformadas em desvantagens no estabelecimento de uma *joint venture* conforme apresentado no Ilustração 2.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Acesso aos conhecimentos, recursos e tecnologia das outras partes da <i>JV</i>	1. As outras partes da <i>JV</i> ganham acesso aos seus conhecimentos recursos e tecnologia.
2. <i>JV</i> resulta em economia de escala e eficiência.	2. <i>JV</i> apresenta ineficiências operacionais: a) Necessidade de mais tempo e recursos para iniciar; b) Mais tempo e recursos para administrar; c) Prováveis conflitos interessem em contratos de vendas, compras, distribuição, serviços, licenças, etc. d) Necessidade de ajustamento de culturas nacionais e de negócios das partes.
3. <i>JV</i> reduz as perdas em caso de fracasso, operação, pela repartição do risco entre as partes.	3. Maior risco de fracasso da operação.
4. Dono da empresa deseja a <i>JV</i> como condição de venda de suas quotas ou ações.	4. Se a exigência do vendedor é a única razão para fazer a <i>JV</i> isto pode indicar que o mesmo não vai trazer recursos para a <i>JV</i> .
5. País hospedeiro exige que o investimento seja feito através de <i>JV</i>	5. Exigência de <i>JV</i> pelo país hospedeiro pode significar um mau ambiente de negócios e políticas xenófobas.
6. Decisões de negócios tomadas em alto nível.	6. Redução de flexibilidade das decisões.
7. Aberturas de mercados no exterior.	7. Dificuldade de abertura de mercados por compromissos dos <i>co-ventures</i> .

Ilustração 2 – Vantagens e desvantagens de *joint ventures*

Fonte: Tavolaro (2011)

5 Método

O presente estudo foi realizado através do método qualitativo que, segundo Collis e Hussey (2005), busca estudar e

refletir percepções objetivando o alcance de um entendimento das atividades sociais e humanas. Nesse estudo, o ambiente natural é a principal fonte de coleta de dados e o objetivo é a compreensão de um

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

fenômeno a partir do ponto de vista dos entrevistados (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Como natureza do método de pesquisa, foi escolhida a pesquisa descritiva-exploratória com caráter de pesquisa de campo, isto é, aborda o processo de internacionalização de uma empresa chinesa para gerar encaminhamentos, pontos de partida, problemas de pesquisa e questionamentos

que servirão para futuros estudos sobre o mesmo tema (BERTUCCI, 2008). A pesquisa de campo propõe não só o aprofundamento nas questões propostas, como apresenta flexibilidade e possibilita a reformulação dos objetivos ao longo do processo (GIL, 2002).

A partir do referencial teórico, foram identificados os temas a serem investigados na pesquisa de campo, que são detalhados a seguir, no Ilustração 3.

TEMAS	INVESTIGAÇÃO
Motivações	Acesso a mercado; Custos; Localização; Mão de obra; Vantagem Competitiva.
Benefícios	Acesso a mercado; Custos; Diferenciação; Mão de obra; Vantagem Competitiva;
Dificuldades	Barreiras; Culturas; Impostos; Custos.

Ilustração 3 – Temas investigados

Fonte: Dados da pesquisa.

Na realização desta pesquisa, foi feita uma pesquisa bibliográfica em materiais já produzidos, tais como livros, teses e dissertações e artigos científicos. Essas produções possibilitam maior embasamento teórico e qualidade à pesquisa (ROESCH, 2005).

A unidade de análise deste estudo compreendeu a EMPRESA AUTO. A existência de dados secundários sobre esta operação, especialmente documentos disponibilizados no website da empresa, viabilizou que a coleta de dados envolvesse tanto dados primários como secundários sobre o objeto de estudo. Os dados primários foram coletados através de entrevistas como o CEO da EMPRESA AUTO, responsável pelas operações da unidade brasileira. Foi realizada uma série de conversas entre os meses de maio e novembro de 2012.

A análise dos dados foi feita com o emprego da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), esta técnica permite a descrição objetiva e sistemática das informações obtidas, podendo ser empregada com dados primários e secundários. Os resultados do processo de análise são apresentados a seguir.

6 O processo de internacionalização da empresa auto no mercado brasileiro

Constituída em 1935, a EMPRESA AUTO construiu o primeiro caminhão para aplicação civil em 1960. Visando promover o desenvolvimento tecnológico de seus produtos, a empresa iniciou na década de 1980 um processo de estabelecimento de parcerias empresariais. Este histórico de estabelecimento de parcerias se intensificou em 2003 quando foi estabelecida uma *joint venture* com a Volvo que durou até o ano de 2008. Já em 2009, a alemã MAN assinou um acordo de parceria estratégica e tecnológica com a EMPRESA AUTO, comprando 25% de participação da montadora chinesa. Ao todo, a empresa possui cerca de 50 registros de patentes dos componentes de fabricação própria que equipam seus caminhões.

Com o objetivo de internacionalizar a marca, a EMPRESA AUTO iniciou as atividades de exportação em 2007. Três anos depois, em 2010, fabricava 219 mil caminhões em seu complexo industrial em Jinan, na China, sendo 20 mil unidades

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

destinadas para o mercado externo. Atualmente, a companhia vende caminhões na África, no Leste Europeu e também na América do Sul. Neste último continente, está presente com uma operação na Venezuela, com vendas naquele país e exportações para Colômbia, Peru, Chile, Uruguai, Argentina e Brasil. Na China, a EMPRESA AUTO possui 30% do *market share* dos caminhões pesados.

No ano de 2008, a EMPRESA AUTO iniciou suas operações comerciais no Brasil com o estabelecimento de uma parceria com 11 sócios brasileiros, todos oriundos do setor automotivo e com larga experiência no mesmo. A empresa está localizada na cidade de Campina Grande do Sul, na região metropolitana de Curitiba (PR). A unidade brasileira tem operações no Uruguai e na Argentina. Em abril de 2010, a organização comercializou o primeiro caminhão pesado neste mercado.

Com o lançamento do Programa Inovar-Auto, a EMPRESA AUTO foi forçada a modificar sua estratégia de operações no Brasil. As vendas das unidades produzidas na Venezuela tiveram seus custos elevados e, como consequência, a necessidade de iniciar operações de manufatura no Brasil foi identificada. Para atender esta necessidade, a EMPRESA AUTO, que já tinha parceria da empresa chinesa e empresários brasileiros com experiência no processo de distribuição e comercialização, fortaleceu sua parceria com a constituição de uma *joint venture* para a construção de uma unidade produtiva da EMPRESA AUTO

no Brasil.

Esta operação está prevista para ocorrer em três fases. A primeira consiste apenas na importação de caminhões, enquanto a unidade é instalada. A segunda fase do processo corresponde à importação de peças produzidas pela fábrica matriz, na China, destinadas à montagem dos caminhões em regime de CKD. Para essa etapa, a fábrica pretende contratar 400 funcionários. Na terceira fase, a empresa projeta nacionalizar pelo menos 65% dos fornecedores de peças que compõem o veículo. A empresa ainda acredita que a fábrica terá capacidade inicial para a montagem de cinco mil caminhões por ano nos primeiros doze meses, com projeção para chegar a oito mil unidades por ano no médio prazo. A expectativa é de que nesta última etapa, o estabelecimento conte com 1,1 mil trabalhadores e faturamento de R\$ 1 bilhão. A previsão para o início da montagem dos primeiros caminhões, em regime CKD, é janeiro de 2014 (ATB, 2011).

Observando as etapas do processo de internacionalização da EMPRESA AUTO no Brasil percebe-se que o mesmo contou com a participação fundamental de parceiros brasileiros que tinham conhecimento do mercado local e suas peculiaridades, bem como foi acelerado pelo estabelecimento do Programa Inovar-Auto.

O processo cronológico das atividades que compreenderam a internacionalização com o estabelecimento da *joint venture* é apresentado na Ilustração 4.

De “Made in China” para “Made in Brazil”: Uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor automotivo no Brasil

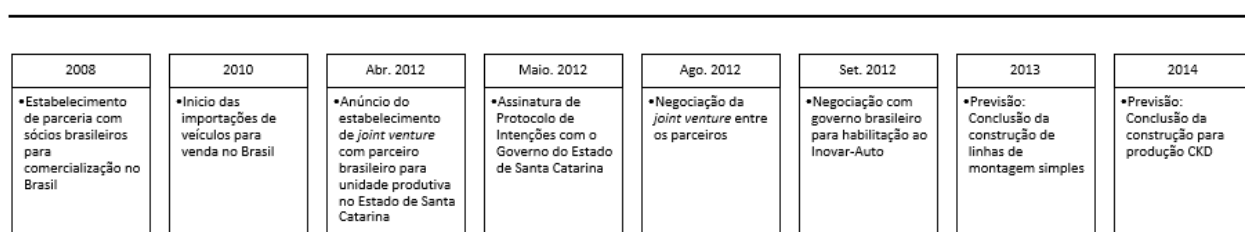


Ilustração 4 – Processo de internacionalização

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do processo de internacionalização da EMPRESA AUTO no Brasil permite a observação das seguintes características:

- Atuação sob o regime de consórcios, acordos, *joint venture* e outras formas de associação com as grandes firmas globais;
- Criação e aprimoramento de uma estrutura administrativa interna que favoreça os processos de internacionalização;
- Procura pelo desenvolvimento de relações com empresas e empresários locais e contratação do maior número possível de mão-de-obra local;
- Adoção de políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais com objetivos de promover a motivação, integração e aceitação da empresa pelas comunidades locais

Investigando o processo de internacionalização de uma multinacional brasileira, Mazzola e Oliveira Júnior (2006) destacam que o mesmo pode ser embasado no estabelecimento de parcerias com empresas locais que possuem competências complementares as da empresa que está se internacionalizando. Esta é a situação identificada no caso da EMPRESA AUTO, a empresa chinesa buscou no mercado brasileiros parceiros que dominassem processos de distribuição e comercialização no Brasil e países vizinhos, de tal forma que esta experiência fosse inserida na estrutura da empresa de

forma mais rápida.

É importante destacar que o mercado chinês de caminhões está encolhendo, assim como o mercado europeu. Nestas condições, os mercados internacionais surgem como oportunidades consistentes de crescimento (ARAUJO; REZENDE, 2003). De outro lado, o mercado brasileiro está bastante aquecido nestes anos e, por esse motivo, se tornou um destino da empresa em análise, tornando-se um foco da sua estratégia de crescimento. Assim como a EMPRESA AUTO, outros competidores chineses automotivos como DongFen, Foton, JAC Motor, Chery, Lifan & Effa, Geely, Great Wall, BYD e Changan/Haima entraram neste mercado em expansão. Conforme o diretor geral de EMPRESA AUTO, o Brasil oferece as condições próprias para receber novos *players* na área de caminhões. “O mercado está em crescimento, a economia é pujante e dá sinais de que continuará em ascensão. Além disso, o Brasil é referência na América do Sul, e a EMPRESA AUTO tem grande interesse em participar desse mercado.”

O Brasil é o maior país da América Latina, fazendo fronteira com quase todos os países da América do Sul. Ele também é membro de MERCOSUL, o que facilita as relações internacionais comerciais entre os países-membros. Sendo assim, o fato de as empresas estarem estabelecidas em fronteiras traz diversos benefícios para elas, tais como a redução de custos com transportes, a facilidade de ultrapassar barreiras aduaneiras dos mercados em que

pretendem atuar, e o aproveitamento das vantagens comparativas de produzir-se determinado bem ou componente no país instalado (BASSO, 2002).

Apesar desta atratividade, o mercado brasileiro pode ser considerado complexo, seja pela necessidade de lidar com uma grande quantidade de problemas de infra-estrutura e logísticos que dificultam o processo de distribuição, como pela existência de *players* locais consolidados. Neste contexto, o estabelecimento da *joint venture* permitiu a aceleração do processo de aprendizagem da matriz sobre o mercado brasileiro. Além disso, com os parceiros brasileiros, a negociação foi facilitada tanto pelo maior conhecimento sobre aspectos de financiamento, como pelo conhecimento sobre programas de incentivos a investimentos oferecidos pelos governos federal, estaduais e municipais no Brasil. A compreensão do sistema jurídico e tributário brasileiro é considerada uma das principais dificuldades em negociações de empresas estrangeiras no Brasil. O processo de internacionalização da EMPRESA AUTO foi acelerado por um destes programas e a reação da empresa assemelha-se a de outras empresas do segmento, o que elevou a complexidade do mercado brasileiro de caminhões. JAC Motors, Foto, Lifan, Effa e Mercedes Benz são algumas das empresas que anunciaram investimentos no Brasil neste segmento automotivo estimuladas pelo lançamento do Programa Inovar-Auto.

6.1 Fatores de sucesso da empresa Auto em sua entrada no mercado brasileiro

A simples oferta de veículos para venda no Brasil de forma ampla não é suficiente para o atendimento adequado aos clientes, dado que os caminhões necessitam de atendimento pós-venda. Este é o fator identificado pelo CEO da empresa como a primeiro elemento de sucesso do processo de internacionalização através de *joint venture* da EMPRESA AUTO no

Brasil. Os parceiros brasileiros viabilizaram a construção de uma rede de 35 concessionárias distribuídas pelo país com cobertura de 80% do território nacional para o atendimento pós-venda.

O segundo fator diz respeito à divulgação da marca pela mídia, através de propagandas e participação em eventos nacionais. Destes 2009, a EMPRESA AUTO participa de grandes eventos do setor no Brasil.

Cabe mencionar outro fator de sucesso: a competitividade de preço e qualidade. Isso justifica-se pelo fato da mão-de-obra chinesa ser mais barata do que a brasileira, não apenas para o processo produtivo, mas também para o desenvolvimento de inovações. Ademais, a empresa conta com uma grande base de fornecedores de peças qualificadas e de baixo custo. Confirme o diretor geral da EMPRESA AUTO, “A EMPRESA AUTO investe mais de 10% dos lucros em tecnologia, distribuídos por tarefas em 100 laboratórios que empregam cerca de 3,5 mil engenheiros. A empresa busca sempre parceiros europeus de primeira linha para fornecer suporte tecnológico. O próprio cavalo-mecânico oferecido no Brasil, saiu de uma parceria com a Volvo, entre 2003 e 2008. (...) Através de um produto com preço atrativo, boa qualidade e tecnologia avançada, a EMPRESA AUTO pretende quebrar o paradigma de que o produto chinês não é qualificado.”

7 Considerações finais

A investigação do processo de internacionalização da EMPRESA AUTO no Brasil, desde sua primeira etapa de exportação direta até o estabelecimento de uma *joint venture* com um parceiro local permitiu compreender de que forma o Programa Inovar-Auto pode estar influenciando a internacionalização de empresas no Brasil. O relacionamento com o parceiro local e o conhecimento deste sobre o mercado brasileiro mostraram-se como fatores relevantes no processo de

tomada de decisão.

Com relação às motivações da empresa para se inserir no Brasil, foi possível verificar que o aumento do IPI para veículos de empresas que não tem plantas produtivas no Brasil encontra-se no topo da pirâmide das motivações para produzir no Brasil. Neste ensejo, apresentar os benefícios adquiridos pela EMPRESA AUTO com a internacionalização mostrou-se relevante, a fim de verificar se coincidem com as motivações antes apresentadas. Identificou-se que a EMPRESA AUTO está alcançando aquilo que tinha anteriormente almejado, tendo em vista que a redução de custo final de seu caminho assegurou a manutenção de sua competitividade com foco em custo. Além disso, o estabelecimento da parceria com empresas locais, permitiu a oferta de serviços de pós-venda com uma ampla cobertura no território brasileiro. Estabelecer uma rede semelhante sem parceiros locais seria muito difícil e oneroso para a EMPRESA AUTO, além do tempo de implantação da mesma poder inviabilizar sua expansão no Brasil. A associação de custo baixo com serviços pós-venda é considerada um diferencial da empresa no território brasileiro.

Ao identificar as dificuldades enfrentadas durante a atividade de internacionalização, destacam-se aspectos culturais do mercado e da empresa. Por meio das entrevistas e dados secundários, foi possível perceber que, além das diferenças culturais, a EMPRESA AUTO demonstra dificuldades no que tange a questões locais, tais como legislações, relacionamento com parceiros e captação de clientes. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de desenvolvimento de recursos e capacidades específicas para implementação da estratégia de internacionalização.

Tendo em vista a experiência obtida pela empresa, identificou-se que construir uma unidade de *joint venture*

pode trazer resultados positivos. De modo geral, a empresa aumenta sua flexibilidade, divide os riscos do mercado e se adapta à cultura do país. Ao adquirir conhecimentos culturais e aprendizagens, ela transforma experiências em conhecimentos. Além disso, a EMPRESA AUTO conseguiu responder rapidamente ao Programa Inovar-Auto e às restrições impostas pelo Governo Federal Brasileiro para a comercialização de veículos importados no país.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória relacionando os temas internacionalização e *joint venture*, o estudo, com caráter qualitativo, revelou percepções e não resultados mensuráveis. Ademais, sendo um tema diretamente relacionado ao ambiente empresarial e à possibilidade de aplicação dos resultados do estudo por gestores de empresa, torna-se apropriado o desenvolvimento de algumas implicações gerenciais. A principal delas refere-se à necessidade de desenvolvimento de planejamentos complexos para a tomada de decisão sobre processos de internacionalização da empresa no Brasil. Este planejamento deve compreender aspectos do ambiente institucional e cultural no qual a empresa irá se instalar, além de aspectos das novas relações com fornecedores e clientes, os quais devem ser criteriosamente analisados. Outro aspecto destacado é a necessidade de transformação da experiência em conhecimento explícito, de tal forma que a empresa possa realmente aprender com sua experiência.

Este estudo permitiu uma identificação da influência do Programa Inovar-Auto nas definições estratégicas de internacionalização de montadoras estrangeiras no Brasil. A necessidade de atendimento aos prazos para anúncio de investimentos, e consequente enquadramento no Programa para obtenção de redução tributária, foi um dos fatores que acelerou o processo de definição da estratégia de internacionalização e de sua

efetiva implantação no caso da EMPRESA AUTO.

É preciso considerar que por se tratar de um estudo descritivo de apenas um caso, as constatações deste estudo não podem ser generalizadas. Além disto, este estudo não teve como objetivo o desenvolvimento de teorias a partir desta investigação. Entende-se que, por ser o primeiro estudo descritivo do processo de internacionalização influenciado pelo Programa Inovar-Auto, não é possível considerar o mesmo como exemplar. Pretende-se aqui iniciar uma discussão para a inclusão desta política como um novo fator que influencia o processo de internacionalização de empresas no Brasil. Características de processos de internacionalização de empresas emergentes identificadas por Borini et al (2007), Zhao, Liu e Zhao (2010), Tolentino (2010), Kalotay e Sulstarova (2010) e Li e Yao (2010) foram observadas no caso. Entretanto, o principal destaque relaciona-se com a velocidade do processo de internacionalização, aspecto este ressaltado por Fernandes e Seifer Júnior (2007) e Sirkin, Hermeling e Bhattacharya (2008).

Com relação aos aspectos metodológicos, este estudo apresenta limitações especialmente com relação à triangulação dos dados, a qual não foi possível em decorrência da reduzida fonte de acesso aos gestores da organização e a necessidade de preservação da identidade da empresa. Por definição da empresa, as informações foram obtidas através de seu executivo principal e investigações com gestores de níveis inferiores não foram autorizadas.

Além disto, tendo em vista a brevidade do lançamento deste Programa quando da realização desta pesquisa, estudos futuros sobre o tema e o impacto em decisões relativas a investimentos no Brasil tornam-se fundamentais tanto para a identificação das consequências gerenciais, como para a análise das implicações deste tipo de políticas públicas.

Referências

ALISTAIR, R. A.; ESPINOSA, M.; SUANES, A. M. Innovation in services through learning in a Joint Venture. **The Service Industries Journal**, Taylor and Francis Journals, v. 31, p. 2019-2032, 2011

ANFAVEA - **Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

ATB - **AUTOMOTIVEBUSINESS**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ARAÚJO, L; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalization process: a relational approach. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 719-737, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – primeira parte, história e teoria. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARKEMA, H.G.; J.H.J.BEEL; J.M.PENNINGS. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. **Strategic Management Journal**, v. 17, p.151-166, 1996.

BARKEMA H.G.; VERMEULEN. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. **Academy of Management**, v. 41, p. 7-27, 1998.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.; GHOSHALL, S. **Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Boarded**

Management, 3rd edition. Boston: Irwin MacGraw Hill, 2000.

BASSO, M. **Joint Ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Editora livraria do advogado, 2002.

BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2008.

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. Domestic activity and knowledge development in the Internationalization process of firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, p.239-258, 2004.

BODUR, M.; ALPAY, G.; ASUGMAN, G. Managerial perceptions on performance determinants of multinational companies in an emerging economy. *In*: YAPRAK, A. TÜTEK, H. (Editores) **Globalization, the multinationals firms and emerging economies**, v. 10. Nova Iorque: Elsevier Science, 2000.

BORINI, F.M. et al. *First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos*. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Organizadores). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

_____. The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1563-1580, 2009.

CATEORA, P.R.; GHAURI, P.N., **International Marketing**, McGraw-Hill

Publishing Company, European Edition, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAEMON, D. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DEEG, R.; JACKSON, G. From comparing capitalisms to the politics of institutional change. **Review of International Political Economy**, v. 15, p. 680-709, 2008.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1988.

_____. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26 (Third Quarter), p. 461-92, 1995.

ERRAMILI, K. Experience factor in foreign market entry behaviors of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, p.479-501, 1991.

FERNANDES, B.H.R.; SEIFERT JÚNIOR, R.E. Tipologia de novos empreendimentos internacionais. *In*: Fleury, A.; Fleury, M.T.L.

- (Organizadores). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Organizadores). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.
- GEORGIEVA, D.; JANDIK, T.; LEE, W. The impact of laws, regulations, and culture on cross-border joint ventures. **Journal of International Financial Markets, Money and Institutions**. v. 22, p. 774-795, 2012.
- GIL, A.C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOI, C. K.; MELO, R. B. DE; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- HILL, C.L. **International Business – competing in the global marketplace**. Irwin: Illinois, 1991
- JACKSON, G.; DEEG, R. Comparing Capitalism: understanding institutional diversity and its implications for international business. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 540-561, 2008.
- JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. **Global Marketing Strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
- KALOTAY, K.; SULSTAROVA, A. Modeling Russian outward FID. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 131-142, 2010.
- KHANNA, J.; P ALEPU, K. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. **Harvard Business Review**, 1999.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firma and the Evolutionary-Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**. v. 24, p. 625–645, 1993.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LI, J.; YAO, F.K. The role of reference groups in international decisions by firms from emerging economies. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 519-540, 2010.
- MACHADO, M. A.; SCORSATTO, R. Z. Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - XXIX ENANPAD**, Brasília-DF, 2005.
- MANTECON, T. Mitigating risks in cross-border acquisitions. **Journal of Banking & Finance**, v. 33, p. 640–651, 2009.
- MAZZOLA, H. J.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: Estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. Workshop sobre internacionalização de empresas. **Revista de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, 2006.
- MINERVINI, N. **O Exportador**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

- MOINI, A. H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**, v. 10, n. 4, p. 67-93, 1997.
- NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. W. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C. A.(Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- NUNES, M.P. et al. **Internacionalização da firma: motivações, barreiras e estratégias**. III Encontro Regional de Comércio Exterior. III Concurso Gaúcho de Artigos sobre Comércio Exterior, 2005, São Leopoldo – Brasil.
- PELTON, L. E. et al. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Irwin/ McGraw-Hill, 1997.
- RASMUSSEN, U. W. **Holdings e Joint Ventures: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROOS, J. Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance (Dissertação de Doutorado). Doutorado em Administração. Stockholm School of Economics, 1989.
- RUGMAN, A.M. A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus Internalization. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, n. 1, p. 23-29, 1980.
- RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. **Journal of International Business Studies** v. 34, n. 2, p. 125-37, 2003.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, p. 1–18, 2004
- SIRKIN, H.L.; HERMELING, J.W.; BHATTACHARYA, A.K. Globality: challenger companies re radically redefining the competitive landscape. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 6, p. 36-41, 2008.
- TAVOLARO, T.A. **Joint Venture**. Palestra proferida em Franca, na XIII Semana Jurídica da UNESP, 29 ago. 2011, Disponível em: <<http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>> Acesso em: 28 set. 2012.
- TOLENTINO, P.E. Home country macroeconomic factors and outward FDI of China and India. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 102-120, 2010.
- TSURUMI, Y.; TSURUMI, H. Fujifilm-Kodak Duopolistic Competition in Japan and the United States. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 813-830, 1999.
- YOFFIE, D. B.; MILNER, H.V. An Alternative to Free Trade or Protectionism: Why Corporations Seek Strategic Trade Policy? **California Management Review**, p. 111-131, 1989.
- ZHAO, W.; LIU, L.; ZHAO, T. The contribution of outward direct investment to productivity changes within China, 1991-2007. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 121-130, 2010.