

ESTUDO DE CASO: A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO NA INDÚSTRIA DA METALURGIA

CASE STUDY: THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY AS MARKET DIFFERENTIATION IN METALLURGY INDUSTRY

FILINTO JORGE EISENBACH NETO

Mestrando em Administração – PUCPR – Email: filinto.neto@pucpr.br

DANIEL FERREIRA DOS SANTOS

Mestrando em Administração – PUCPR – Email: danielsantos927@hotmail.com

RESUMO

O país tornou-se nos últimos anos um país com grande atratividade por parte dos investidores com capital externo, devido a sua estabilidade econômica, porém também vem buscando cada vez mais o processo de expansão para além de suas fronteiras, sendo assim o presente artigo busca apresentar quais são as estratégias de internacionalização adotadas e apresenta um estudo de caso do Grupo Gerdau S.A., importante empresa do setor de metalurgia. No presente estudo abordasse as questões relacionadas às características e fundamentos teóricos relacionados à Internacionalização da presente empresa brasileira e dessa forma visa contribuir para o debate teórico relativo ao tema, onde se evidencia ser de grande importância no cenário cada vez mais globalizado. A pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso, por meio de um estudo bibliográfico. Fica como sugestão para estudos futuros a indicação de que devem ser estudadas outras empresas de outros setores para saber se o processo de internacionalização se da no mesmo modelo da Gerdau.

Palavras chave: Internacionalização; Indústria de metalurgia; Estratégia.

ABSTRACT

The country has become in recent years a country with great attractiveness for investors with foreign capital, due to its economic stability, but also has sought increasingly the process of expanding beyond its borders, so the present article present what are the internationalization strategies adopted and presents a case study of Gerdau SA, a leading company in the industry of metallurgy. In this study approached the issues related to the characteristics and theoretical foundations related to the internationalization of this Brazilian company and thus aims to contribute to the theoretical debate on the topic, where evidence is critical in the context of increasingly globalized. The search will be performed by a case through a bibliographic study. It is suggested for future studies indicating that other companies should be studied in other industries as to whether the process of internationalization is of the same model of Gerdau.

Key-words: Internationalization; Metallurgy Industry; Strategy.

1. INTRODUÇÃO

São cada vez mais perceptíveis as transformações ocorridas no meio organizacional com relação ao mercado cada vez mais competitivo atualmente. As empresas estão mais dinâmicas e abertas às mudanças para que possam competir de igual pra igual com outras organizações, não somente com seus concorrentes diretos como também seus concorrentes indiretos.

Tal competição não se dá apenas em mercados internos, e hoje, a competição expande-se para mercados internacionais, sendo esses mercados chamados de globais. Cada organização dentro de sua especificidade busca o aprendizado organizacional para saber lidar com esta transição de mercados, objetivando alcançar melhores resultados em seus negócios.

O objetivo desta pesquisa é fundamentar a real posição das empresas brasileiras no que tange a internacionalização de suas marcas, tornando-se cada vez mais aguerrida a luta por fatias deste mercado tão cobiçado e promissor, que é o mercado internacional.

O Brasil coloca-se na condição de país com alto potencial de desenvolvimento através de representantes organizacionais organizados administrativamente e com produtos e serviços competitivos a ponto de explorarem com potencial real de crescimento os mercados internacionais.

Este estudo visa apresentar a importância da internacionalização como estratégia de diferenciação das organizações brasileiras, de um modo especial, demonstrar dados relevantes acerca de um estudo de caso da empresa brasileira Gerdau S.A., que mais recentemente aparece no ranking mundial de empresas brasileiras internacionais como a segunda empresa em resultados na plataforma internacional, dados esses obtidos na pesquisa da Fundação Dom Cabral de 2012.

Sendo assim, o objetivo principal desse artigo é: **apresentar o processo de internacionalização da Gerdau S.A. dentro do contexto das empresas de siderurgia brasileira.**

O artigo será apresentado em cinco seções, além da presente introdução será abordado o referencial teórico acerca do presente estudo, a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa, seguido da devidas conclusões e referencias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico-empírico que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa é apresentado em três tópicos centrais, onde o primeiro trata das questões relacionadas ao mercado internacional, na sequencia a competitividade nos novos mercados e por fim é apresentado as mudanças no mercado internacional.

2.1. MERCADO INTERNACIONAL

Rossetti (1990, p. 67) afirma que várias questões motivam o comércio internacional, sendo eles como a sobrevivência de uma nação até mesma a satisfação de necessidades menos vitais.

Pimentel (2000) define o comércio internacional como as relações comerciais entre as nações, sendo que o autor afirma que o Comércio Internacional pauta-se por tratados, acordos e outros dispositivos institucionais, os quais, quando firmados e ratificados pelos governos nacionais, aplicam-se igualmente a todos os participantes, extrapolando e

sobrevindo sobre as leis internas dos países signatários.

De acordo com Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003) um componente essencial para o desenvolvimento industrial é desenvolver a economia do país. O Brasil hoje conta com uma base industrial bem diversificada, e ao perceber a dimensão econômica deste país e as condições de vulnerabilidade do seu balanço de pagamento – não pode deixar de ser competitivo e explorar sua capacidade de gerar um robusto superávit comercial, crescendo assim de forma sustentável.

Conforme Gammeltoft (2010) nas últimas décadas houve grandes transformações nas condições de competição nas empresas. A busca por expansão dos negócios, a exploração de novos mercados, mesmo a necessidade de otimização dos recursos, tornam-se fatores que impulsionam o processo de internacionalização de uma empresa.

2.2. COMPETITIVIDADE NOS NOVOS MERCADOS

Conforme Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003) a abertura comercial, a desnacionalização de empresas industriais, a integração regional, o surgimento de novas oportunidades e ameaças no exterior mudaram profundamente a indústria brasileira nos últimos anos e sua posição no mundo. Por esse motivo, a avaliação dos efeitos da internacionalização e do potencial de desenvolvimento da indústria brasileira é tarefa urgente.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) é improvável que um único país ou mesmo uma região isolada chegue a controlar todas as tecnologias e habilidades que serão necessárias para a transformação dos mercados em plena realidade. Novos mercados surgirão em grande velocidade ao redor do mundo e qualquer empresa que pretenda estabelecer um papel de liderança, pois o futuro é agora, pois cada vez mais os prazos, seja de curto, médio ou longo não terão mais passarão mais por uma linha demarcatória definida.

Já Harrison (2005) afirma que uma grande parte das organizações bem-sucedidas

descobrem que seus mercados domésticos estão se tornando saturados e que os mercados internacionais oferecem oportunidades para um maior crescimento e alcance de lucratividade, que, muitas vezes, não estão disponíveis nos mercados domésticos.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) estamos no limite – e precisamos partir para uma revolução profunda como foi a origem da indústria moderna. Um avanço notório na revolução ambiental, na genética, na de materiais e mais do que tudo a revolução da informação. Novos setores nascendo e ganhando mercados pouco e nada explorados nesta era da globalização. Setores diversos como transporte, bancos, indústria editorial, entre outras sofrendo profundas transformações.

Ainda conforme Hamel e Prahalad (1995) novas estruturas industriais sucederiam as antigas e que as oportunidades que aparentemente pareciam apenas uma evolução mostram-se cada vez mais revolucionárias. Os nichos de mercados hoje, devido à globalização, tornar-se-ão cada vez mais mercados de massa num futuro mais próximo que se imagina.

2.3. MUDANÇAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Lemaire (1997) cita que desde a segunda metade do presente século passado, a internacionalização das atividades tem sido uma das principais estratégias adotadas pelas empresas no seu processo de crescimento.

Porter (1998) afirma que na análise da competitividade internacional a prosperidade nacional pode ser criada e não é simplesmente o resultado de dotes naturais herdados, sendo que para competir em setores sofisticados, os fatores situacionais que mais importam são os que a nação desenvolve, como recursos humanos especializados ou um know how científico especial.

Para Sanchez (1999) a partir do desenvolvimento da tecnologia de informação, nunca as fronteiras estiveram tão acessíveis. A integração das economias nacionais neste sistema cada vez mais globalizado caminha para um ritmo acelerado, principalmente nas

áreas de comércio, finanças e de produção. As grandes empresas, principalmente as multinacionais, tornam-se um dos principais mecanismos para a distribuição de investimentos e estabelecimento da produção pelo mundo.

Conforme Freire (2001) define, no enfoque dado às empresas, aos motivos que as levam à internacionalização e os mecanismos adotados para ingressar nesse mercado, há teorias de cunho comportamental e econômico.

Ainda de acordo com Freire (2001) “visando diminuir os efeitos de desconhecimento do mercado, as empresas começariam a se internacionalizar através da exportação para países vizinhos ou relativamente semelhantes em termos de práticas de negócio”.

Porter (1986) argumenta que existem muitas diferenças entre competir no mercado interno e internacional, que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional, sendo que tais diferenças estão relacionadas ao fator custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Porém existem alguns problemas encontrados quando se fala em internacionalização, como demonstra Fernandes (2002) quando cita que grande parte dos produtos que figuram na pauta de exportação do Brasil são prejudicados por algum tipo de barreira de entrada naqueles países, além da imposição de tarifas e sobretaxas e da fixação de quotas, aqueles países estão protegendo seus produtores através de subsídios, medidas antidumping e regulamentos fitossanitários.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na próxima seção será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente artigo, iniciando-se pela característica da pesquisa, seguido pela coleta de dados e finalizando com descrição da empresa estudada.

3.1. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa tem característica de estudo de caso, que é a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de

um conjunto de casos análogos, que por eles são significativamente representativo (SEVERINO, 2007, p. 121). Para Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A pesquisa será de natureza exploratória, que segundo Santos (2001) busca informar ao pesquisador a real importância do problema, em que estágio se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto. Sendo que esse tipo de pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002).

E de acordo com Cooper e Schindler (2003) devido ao fato do pesquisador não ter controle nem poder de manipulação sobre as variáveis envolvidas na pesquisa, esta se classifica como *ex post facto*.

3.2. COLETA DE DADOS

Gil (2002) afirma que em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel e ainda, com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Ao método de coleta de dados, será adotada a utilização de dados secundários, onde serão coletadas todas as informações pertinentes ao artigo no website do Grupo Gerdau S.A.

Esta pesquisa possibilitou a elaboração de três fases que seguem. A primeira etapa aconteceu à coleta de dados por meio das informações sobre a Gerdau. Após a coleta de dados iniciou-se uma segunda etapa chamada pelo autor deste artigo de pré-análise dos dados, definindo-se assim como empresa a ser estudada o Grupo Gerdau S.A. e por fim na terceira e última etapa foi a de análise e tabulação de dados oriundos das informações sobre a internacionalização da referida empresa, objetivando alcançar respostas à temática deste artigo.

3.3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Gerdau nasce da visão empresarial e da capacidade de trabalho de Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, emigrante alemão que saiu de Porto de Hamburgo rumo ao Rio Grande do Sul no ano de 1869 na busca de novos empreendimentos.

Na sequencia é apresentado uma linha do tempo da empresa, informações essas retiradas do seu website.

Em 1901 João Gerdau, muda-se com sua esposa e três filhos para a cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul e, adquire a fábrica de Pregos Ponta de Paris. Em 1907 os negócios de João Gerdau subdividem-se em fábrica de Pregos e fábrica de móveis, ambas instaladas em Porto Alegre.

Em 30 de setembro Hugo Gerdau filho de João Gerdau torna-se um dos sócios-fundadores da Cia Geral de Indústrias que deu origem aos fogões gerais. Em 1933 a fábrica de Pregos Hugo Gerdau, expande sua produção com uma nova planta em atividade até 1964.

Em 1957 entra em operação a Usina II da Siderúrgica Riograndense, na cidade de Sapucaia do Sul no estado do Rio Grande do Sul. Em 1961 a Siderúrgica inicia o processo de lingoteamento contínuo. No ano seguinte a produção de pregos cresce com a construção de uma fábrica mais moderna em Passo Fundo, Rio Grande do Sul.

Um ano após (1963) no mês de Julho é criada a Fundação Gerdau com atividades extensivas de auxílio aos colaboradores do grupo Gerdau tais como: educação, saúde e habitação. A expansão da empresa pelo Brasil é iniciada em 1967 com a fábrica de Arames São Judas Tadeu na cidade de São Paulo.

Em 1969, inicia-se a produção de aço no Nordeste brasileira no estado de Pernambuco, por meio da Siderúrgica Açonorte. Em janeiro de 1971 formaliza a compra da Cia Siderúrgica da Guanabara, Cosigna, no Rio de Janeiro em associação com o grupo alemão Thyssen ATH. Em fevereiro é criada a Comercial Gerdau, distribuidora de aços longos e planos. No mês de dezembro, o grupo assume o controle da Siderúrgica Guaíra, pioneira na produção de aço no estado do Paraná.

Em 2000 a Gerdau é pioneira na venda de aço pela internet no Brasil. Em março Aços Finos Piratini duplica sua capacidade de produção.

Em 2001 a Gerdau completa 100 anos. Em fevereiro é anunciado a construção de uma usina em Araçariguama São Paulo. Em Abril, a Gerdau e a Monteferro inauguram, em São Paulo, a maior fábrica de guias para elevadores da América Latina. Em junho, a empresa Gerdau S.A. passa a integrar o nível 1 de governança corporativa da Bovespa. Em dezembro a empresa assume o controle acionário da Açominas.

Em abril de 2003 a nova marca de produção: um milhão de toneladas de aço são produzida. Em dezembro a Gerdau assume sua segunda usina produtora de ferro-gusa, localizada no Maranhão, município de Bacabeira, a qual tem capacidade para produzir 200 mil toneladas por ano de um dos principais insumos utilizados na produção do aço.

Em setembro de 2005, o Grupo Gerdau consolida o controle acionário (74,44% de participação do capital social da companhia) da Sipar Aceros, laminadora de aços longos localizada na Província de Santa Fé, na Argentina. Em novembro, Santander e executivos espanhóis anunciam a aquisição da Corporación Sidenor S.A.

Em março de 2006 é inaugurada, em Araçariguama (SP), a mais moderna usina siderúrgica produtora de vergalhões do Brasil. Ainda no mesmo mês o Grupo anuncia a aquisição dos ativos da Callaway Building Products, com sede em Knoxville, Tennessee, nos Estados Unidos. Em novembro, é anunciada a quarta sucessão do Grupo Gerdau em mais de 100 anos de história. André Gerdau johannpeter assume a função de diretor-presidente (CEO) e Cláudio Gerdau Johannpeter pasa a atuar como diretor-geral de operações (COO).

Em 2010 inicia-se o processo estratégico de aquisições o qual é consolidado em 2012, razão pela qual o Grupo obtêm resultados positivos em meio a crise no setor na economia mundial.

No Brasil, a companhia cresceu na esteira do boom da construção civil, como fornecedora de projetos como o Minha Casa, Minha Vida e os estádios da Copa do Mundo de 2014. Em decorrência dessas oportunidades a Gerdau amplia a linha de perfis estruturais na unidade da Gerdau Açominas, em Ouro Branco, em Minas Gerais.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será feita a apresentação e análise dos resultados da presente pesquisa, iniciando pelo histórico de internacionalização da Gerdau, seguido da descrição da internacionalização como fator de aumento de eficiência.

4.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU

O ano de 1980 demarca o início da internacionalização do Grupo Gerdau com a Siderúrgica Laisa no Uruguai. Em 1991 o Grupo completa 90 anos. Nesse ano destaca-se novo patamar de eficiência gerencial.

Em 2002 o Grupo Gerdau assum a Siderurgica Birmingham Southeast, quinta usina da Empresa nos Estado Unidos, localizada em Cartersville, Atlanta, Georgia. Em outubro juntamente com a Co-Steel concluem a fusão das operações siderúrgicas na América do Norte formando a empresa Gerdau Ameristeel Corporation. Em dezembro, a Gerdau estréia na Bolsa de Valores de Madri (Espanha).

Em 2004 é anunciado a aquisição dos ativos da Potter Form & Tie Co., líder no suprimento de vergalhões cortados e dobrados e outros materiais. Em setembro a Gerdau Ameristeel assina contrato para assumir quatro usinas produtoras de aços longos da North Star Steel. Em dezembro, o grupo amplia a sua atuação internacional para mais um país na América do Sul, a Colômbia.

Em 2007 o grupo passa a atuar na República Dominicana por meio de uma aliança estratégica com as Industrias Nacionales, C. Por A. (Inca). Em junho o Grupo Gerdau assina acordo definitivo para a aquisição da siderúrgia Chaparral Steel, seu maior negócio em 106 anos de história. A Siderúrgica é a segunda maior produtora de aço estrutural na América do Norte e também uma grande produtora de barras de aço. A aquisição reforça o movimento de diversificação de produtos de maior valor agregado do Grupo Gerdau, bem como reafirma sua estratégia de participação no processo global de consolidação do setor siderúrgico.

A empresa ampliou sua presença em países como Chile, Colômbia, Argentina, Guatemala, República dominicana e Venezuela.

4.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO FATOR DE AUMENTO DE EFICIENCIA

Há cerca de 30 anos, a Gerdau iniciou o processo de internacionalização. Esse processo ocorreu entre os anos 2006 e 2008, face as boas perspectivas da economia mundial. Após o grande impacto da crise em 2009 a siderúrgica brasileira volta-se com maior atenção ao mercado externo.

De acordo com o relatório da S&P (Standard & Poor's – agência de avaliação de risco) “a retração econômica prejudicou bastante os resultados da Gerdau” que na sua avaliação da empresa (2009) colocou a companhia em *rating* negativo.

Quando a crise abateu mercados como os EUA e a Espanha, nos quais a empresa mantém fortes e consolidadas operações, a Gerdau sentiu. Os investimentos, em função dos resultados, foram prorrogados e a empresa teve de montar um plano de reação inesperado. Estrategicamente diversificar geograficamente. “Se a crise atrapalha, ela também ajuda porque há um efeito compensatório”, cita André.

Na avaliação de seu principal executivo, quarta geração na linha sucessória, André Gerdau Johannpeter destaca que o processo de internacionalização da empresa foi uma consequência natural. A expansão para 14 países seguiu um plano estratégico estruturado, o qual objetivava a participação em mercados-chave para o crescimento da empresa.

Desde 1980, quando a Gerdau iniciou o processo, a empresa tem investido muito na conquista de novos mercados, principalmente o mercado externo.

Segundo o CEO André Gerdau a companhia que iniciou as operações fora do Brasil nos anos 80 tem hoje 54% dos ativos fora do País.

A internacionalização propiciou a Gerdau a redução da estrutura de custos, a qual auxiliou na diluição de riscos associados à participação em um só mercado, o melhor atendimento a clientes globais, especialmente clientes do segmento automotivo. Além disso, também gerou oportunidades de aprendizado entre as operações, contribuindo de maneira significativa para a eficiência de suas unidades.

Como o setor de Aço está em recuperação após a queda da demanda, o foco do Grupo está na consolidação das operações já existentes.

Segundo citação de André Gerdau: “Estimativas recentes da Worldsteel Association apontam para crescimento do mercado de aço. A tendência, portanto, é de contínua recuperação dos volumes, em níveis distintos, dependendo da região geográfica”. Além dos ganhos na melhor alocação dos recursos decorrentes do aumento de participação nos mercados mundiais, a companhia também destaca preocupar-se na gestão das operações logística na melhoria do relacionamento dos seus parceiros internos e externos, buscando reconfigurar o tipo de relacionamento de transacional para relacional na gestão dessas operações na cadeia de suprimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A seguir, são apresentadas as conclusões pertinentes ao estudo realizado, assim como as recomendações para estudos futuros.

5.1. CONCLUSÕES

O objetivo principal do presente artigo era apresentar as estratégias de internacionalização da Gerdau, sendo essa uma empresa uma das maiores em seu segmento e classificada como uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil.

Com os dados obtidos no *website* da empresa foi possível perceber que a sua estratégia de internacionalização tem sido feita de maneira eficiente, dados os seus numero de faturamento e atingimento de novos mercados.

O Grupo Gerdau S.A. tem apresentado nos últimos anos cada vez um crescimento sustentável, e isso se deve em grande parte ao seu compromisso com seus clientes e também com os demais parceiros. A empresa se beneficiou do seu status de empresa internacional para superar em parte o grave problema enfrentado por todas as empresas na crise de 2008.

O estudo também encontra indícios de que por meio da estratégia de negócios internacionais a empresa alcança níveis de diferenciação perante seus concorrentes e mercados em que ela atua, sendo também uma forte razão de reforço da imagem e da sua própria marca.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando que o presente estudo não consegue abranger todo o potencial de empresas internacionalizadas presentes no país e nem explorar todos os setores disponíveis atualmente, existem algumas recomendações para estudos futuros.

Seria interessante que se aplicasse o estudo de caso em outras organizações que também se internacionalizaram nos últimos anos, a fim de se observar se o processo foi idêntico ao da Gerdau.

E, por fim, seria interessante que fosse realizada uma pesquisa que fizesse um comparativo entre dois setores diferentes para se obter indícios que demonstrassem quais deles obtiveram mais vantagens com a internacionalização.

REFERÊNCIAS

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIRE, C. M. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário. **Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

FERNANDES, Fátima. Protecionismo disfarçado cresce aos poucos. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 10 mar. 2002. p. B4.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Núcleo de Negócios Internacionais. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/internacionalizacao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 de set. 2012.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v.16, n.1, p. 95-101, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1995.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto

Alegre: Ed. Bookman, 2005.

HYMER, S. Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978.

JOHANSON, J.; VAHLNE.; The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 25-34, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7 n.4, p. 11-24, 1990.

_____. The Uppsala Internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM – P. F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 p. 305-322, 1975.

LAPLANE M.; COUTINHO L.; HIRATUKA C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

LEMAIRE, J. P.. **Estratégias de Internacionalização**. Instituto Piaget, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PIMENTEL, F. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. Textos para Discussão 75. **BNDES** - Rio de Janeiro, fevereiro – 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, E. M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 13. ed. rev., atualizada, ampl. São Paulo, Atlas, 1990.

SANCHEZ, I. **Para entender a internacionalização da economia**. São Paulo: Ed. SENAC, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WILLIANSOM, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1983.