

Empreendedorismo Internacional: uma reflexão sobre as possíveis estratégias de internacionalização de empresas

FABRIZIO MELLER-DA-SILVA
PPA/UEM/UEL e Faculdade Sudoeste Paulista

LUIZ TATTO
PPA/UEM/UEL

Resumo: O presente ensaio teórico-empírico busca ampliar a compreensão em relação à integração de temas estudados pela área de empreendedorismo e gestão estratégica, explorando as diversas formas e meios de internacionalização de empresas, suas peculiaridades e diferenças. A partir das referências indicadas pela escola empreendedora de Mintzberg et al. (2000), que aborda a formação da estratégia centrada em um ator com visão, buscou-se tratar do empreendedorismo internacional. A pesquisa circunscreve-se a partir de uma revisão bibliográfica utilizando-se de fontes secundárias, como bibliografias, revistas especializadas e artigos científicos nacionais e internacionais. O estudo indicou haver uma possível seqüência, de natureza prescritiva, resultante da reflexão feita, do percurso factível de uma empresa na sua opção de internacionalização. Essa hipótese deve ser comprovada por meio de outros estudos. Mesmo assim, o presente estudo indicou evidências de não haver outra estratégia mais recomendável, face às contingências e incertezas que leva a organização, em sua tomada de decisão, a depender da situação pela qual estiver passando ou vivendo.

Palavras-chave: Empreendedorismo internacional. Estratégias de internacionalização. Gestão estratégica.

International Entrepreneurship: a reflection about the possible international strategies of companies

Abstract: The present study seeks to extend the understanding in relation to the integration of themes studied by the entrepreneurship field and strategical management exploring the many different forms and ways of internationalization of companies, their oddness and differences. From the references indicated by the enterprising school of Mintzberg et. al. (2000) where it approaches the development of the strategy centered in an actor with vision, it has been sought to deal with the international entrepreneurship. The research is encompassed from a bibliographical review using secondary sources as bibliographies, specialized magazines and scientific articles, nationals as well as internationals. The study has indicated that there is a possible sequence, of a prescriptive nature, resulting of reflections done of the feasible passage of a company in its option of internationalization. This is a hypothesis which must be proven via other studies. Even though, the study has indicated evidences of not having any other more recommendable strategy, in view of the contingencies and uncertainties that take the organization, in its decision making, to depend on the situation in which it is facing or living.

Key words: International entrepreneurship. Strategy of internationalization. Management strategic.

INTRODUÇÃO

Observando as rápidas mudanças que ocorrem nos mercados, na tecnologia, nos governos e o aumento do risco das ações independentes, as pequenas e médias organizações estão adotando, cada vez mais, alternativas de cooperação interorganizacionais (WAVER, 2000). Como decorrência, amplia-se o espaço de ação dos empreendedores e estrategistas na construção de uma organização com ou sem fins lucrativos.

O empreendedorismo em geral e o empreendedorismo corporativo internacional em particular podem desempenhar papéis fundamentais nas transformações apontadas. A ação empreendedora tem forte potencial para fomentar o crescimento econômico, criar empregos e gerar prosperidade para os cidadãos. Estudo realizado envolvendo a atividade empreendedora em países desenvolvidos identificou que a variação nas taxas de empreendedorismo pode ser responsável por até um terço da variação no crescimento econômico dos países (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Na indicação de Dornelas (2001), são os empreendedores que estão diminuindo as barreiras comerciais e culturais, reduzindo distâncias, globalizando e reciclando conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. A nova economia, materializada pelo uso e difusão da internet, tem demonstrado que idéias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento, execução e, principalmente, equipes competentes e motivadas, são ingredientes poderosos à criação de novos negócios. Todavia, Ferracciú (2004), colhe a impressão de que na história do Brasil houve mais eventos que dificultaram do que facilitaram o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora. Entre outros, aponta também aspectos religiosos, que contribuíram para que a comunidade brasileira não desenvolvesse e aperfeiçoasse as características empreendedoras, a exemplo de outros países. Há uma percepção forte de que os anglo-saxônicos, historicamente, foram os mais empreendedores. Tal característica, hoje, vem sendo atribuída aos orientais.

Observa-se, no contexto descrito, que as pessoas, decorrido um certo tempo da constituição de suas empresas, estavam mais preocupadas em vendê-las. Face a tal constatação, indaga-se: por que temos sempre a atitude de vender e o desejo de sermos comprados? Por que não inverter a ordem? Por que não saímos de nosso território para comprar outras organizações? Na maioria dos casos, as empresas, quando adquiridas por multinacionais, firmam cláusula em contrato de que o proprietário vendedor não retornará a atividade do ramo do negócio vendido. Neste particular, a cultura empresarial brasileira, com suas características e especificidades (formação, valores, paradigmas), tem contribuído de algum modo para dificultar a entrada de empresas no cenário do empreendedorismo internacional.

Mesmo assim, Sampaio (2004) considera o Brasil um país empreendedor, uma vez que o empreendedor que vende sua empresa pode inovar, migrar para outra área ou iniciar um novo negócio.

A partir desse cenário, pode-se caracterizar o momento atual como a era do empreendedorismo. Vejamos alguns sinais. A crescente preocupação das universidades sobre o tema, ao criar e oferecer cursos e matérias específicas como alternativa aos jovens profissionais que se graduam. Em resumo, é por meio dos empreendedores que círculos produtivos se constituem e consolidam, tornando-se referência e modelo para vários segmentos da sociedade em geral (DORNELAS, 2001).

Busca-se, portanto, abordar aspectos do empreendedorismo na perspectiva da internacionalização de empresas. Na fundamentação, alarga-se a compreensão em relação ao empreendedorismo e ao empreendedorismo internacional, seguindo-se a identificação e explicitação da escola empreendedora de Mintzberg et al. (2000) como determinante aspecto na formação de estratégias organizacionais. Apresentam-se, ainda, considerações sobre o estado atual dos estudos em empreendedorismo e gestão estratégica, e, finalmente, há a retomada de aspectos do artigo e suas possíveis contribuições para o tema.

METODOLOGIA

O presente trabalho é um ensaio teórico-empírico elaborado a partir de uma revisão bibliográfica. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se de fontes secundárias como bibliografias, revistas especializadas e artigos científicos nacionais e internacionais. A pesquisa bibliográfica, portanto, foi desenvolvida a partir de material já elaborado. Triviños (2006) aponta que estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, uma vez que possibilitam delimitar com maior segurança uma teoria e servem para levantar possíveis problemas de pesquisa. Ao ser exploratória, a pesquisa proporciona maior proximidade com o problema, tornando-o mais explícito e passível de se construir hipóteses. Pode-se dizer que “a pesquisa exploratória têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1996. p.45). Ao mesmo tempo, o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Procura-se aqui resgatar as questões centrais que envolvem as vertentes da pesquisa: o empreendedorismo e seus processos; a estratégia; a convergência dos temas empreendedorismo e estratégia, e a internacionalização de empresas.

CIRCUNSCREVENDO O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

A origem do termo empreendedorismo vem da teoria econômica neoclássica, segundo contribuição de Joseph Shumpeter. O empreendedor era conhecido como aquele que detinha a idéia de negócio e não necessariamente aquele que investe o capital (MINTZBERG et. al. 2000). Segundo Drucker (2003), o espírito empreendedor é identificado como algo central à empresa, uma vez que ela é, por natureza, uma instituição empreendedora. Uma administração empreendedora pode ocorrer em três áreas: empresa existente, a instituição de serviço público e a nova “venture” (negócio tipicamente de risco). Empreendedorismo também é definido como uma perseguição de oportunidades que estão além dos recursos controlados atualmente (STEVENSON e GUMPURT, 1985 apud HITT e IRELAND, 2000). Venkatraman’s (1997 apud HITT e IRELAND, 2000) apresenta o empreendedorismo como um campo que busca entender como a oportunidade traz à tona novos produtos e serviços; como eles são descobertos, criados, quem pode explorá-los e qual a conseqüência. Já para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma chance ou oportunidade e desenvolve um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Isso pode ocorrer também no mercado internacional, conforme apontam estudos de McDougall e Oviatt (1997 apud HITT e IRELAND, 2000), em que pequenos empreendedores estão cada vez mais presentes e suas atividades têm características inovativas, criando valor e desenvolvimento dos negócios corporativos. Nessa perspectiva, também se somam as contribuições de Hisrich e Peters (2002).

Podemos apontar que, nas diferentes interpretações sobre empreendedorismo, encontram-se os seguintes aspectos convergentes relativos à figura do empreendedor: (a) Iniciativa de criar e desenvolver um novo negócio com paixão. (b) Usar os recursos e fontes disponíveis criativamente, transformando o ambiente social e econômico onde se opera. (c) Aceitar assumir riscos, dificuldades e a possibilidade de fracassar.

ESCOLA EMPREENDEDORA COMO ESPAÇO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A escola empreendedora (Mintzberg et al., 2000) aponta uma relevante contribuição para compreender a estratégia organizacional utilizada pelos empreendedores, ao enfatizar a formação da estratégia a partir dos processos mentais do executivo principal. A escola ressalta a intuição, o julgamento, a sabedoria e a experiência como fatores inerentes do empreendedor. Quando associadas, tais qualidades contribuem para a criação, vivência, conquista e tentativas de perpetuação das organizações. Portanto, segundo a escola empreendedora, o empreendedor é o “arquiteto” da estratégia.

A geração de estratégias é dominada pela busca ativa

de novas oportunidades. Drucker (2003) argumenta que o espírito empreendedor requer que as poucas pessoas eficientes disponíveis sejam alocadas a oportunidades e não à solução de problemas. Na organização empreendedora, o poder é centralizado na mão do executivo principal. Collins e Moore (1970 apud MINTZBERG et. al. 2000) descrevem o empreendedor-fundador como aquele caracterizado pela falta de disposição para submeter-se à autoridade, a incapacidade de com ela trabalhar e a conseqüente necessidade de escapar da mesma. Essas características podem ser observadas no perfil dos pioneiros que ocuparam o cenário empresarial brasileiro, cujas personalidades são fortes, a exemplo de figuras como Francesco Matarazzo, Assis Chateaubriand, Abramo Eberle, A. J. Renner (no Brasil) e Henry Ford (nos USA). A seus lados havia, no máximo, a discreta figura de um sócio ou de parentes que, por direito familiar, atuavam como obscuros coadjuvantes. O empreendedorismo, salvo exceções, não era praticado em grupo, como acontece hoje e, segundo pesquisas, com maiores chances de êxito (BRUSH, GREEN e HART, 2002).

Por outro lado, as críticas em relação ao modelo proposto pela escola empreendedora indicam que é temerário confiar a saúde de uma empresa apenas aos caprichos de uma pessoa. Stacey (1992 apud MINTZBERG et al, 2000) destacou algumas conseqüências prejudiciais da visão apontada, como, por exemplo, o conselho para formar uma visão não é concreto o suficiente para ser útil. As visões podem fixar os executivos com demasiada rigidez em uma direção. A busca por visão coloca uma carga pesada e irrealista de responsabilidade na decisão sobre o líder. Depreende-se que, a princípio, é mais benéfico desenvolver uma empresa que seja visionária do que basear-se simplesmente em líderes com visão.

ASPECTOS CONVERGENTES DOS ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA

O campo de estudo do empreendedorismo e da gestão estratégica são relativamente recentes se comparados com outras áreas de estudo no campo das ciências administrativas. A pesquisa em empreendedorismo começou a se desenvolver rapidamente na década de 1980. Em 1970, nos USA, apenas 60 escolas tinham em seus currículos a disciplina de empreendedorismo. Em 1995, esse número cresceu rapidamente, chegando a 400 escolas (HITT e IRELAND, 2000). Nessa direção, Hitt e Ireland (2000) afirmam o aumento de uma porcentagem de pequenas empresas que operam no mercado internacional: 20% no início da década de 1990 para 50% ao final da década de 1990. Observa-se, assim, um forte crescimento de pesquisas em empreendedorismo internacional, a exemplo do lançamento, em 2005, do primeiro Handbook de Empreendedorismo Internacional (*Handbook of International Entrepreneurship*).

Percebe-se o aumento das pesquisas abrangendo temas sobre o modo como as empresas entram em novos mercados

internacionais, mais especificamente sobre alianças globais e o estabelecimento de redes interorganizacionais. Estudos iniciais estão presentes no tema sobre investimento direto no estrangeiro, uma vez que a idéia de trabalhar em outro país é resultado da experiência de internacionalização da empresa (KOGUT, 2002). É observado, também, que os estudos sobre empreendedorismo e a gestão estratégica têm campos e bases únicas de pesquisa, porém diferentes em sua essência. Contudo, nota-se uma interconexão entre os campos de estudo no que se refere a alguns tópicos e metodologias (HITT e IRELAND, 2000). Nessa direção, pesquisas apresentam questões comuns a serem respondidas. Por exemplo, o aumento do número de pesquisadores que estudam o **sucesso de um empreendimento** e sua significativa influência sobre o *know-how* das organizações na **criação de vantagens competitivas** através do desenvolvimento apropriado de suas competências (VAN HORN e HARVEY, 1998 apud HITT e IRELAND, 2000). Hitt e Ireland (2000) também identificaram pontos de interconexão entre os estudos de empreendedorismo e gestão estratégica. O estudo aqui realizado busca, conforme definido, aprofundar a reflexão sobre a internacionalização.

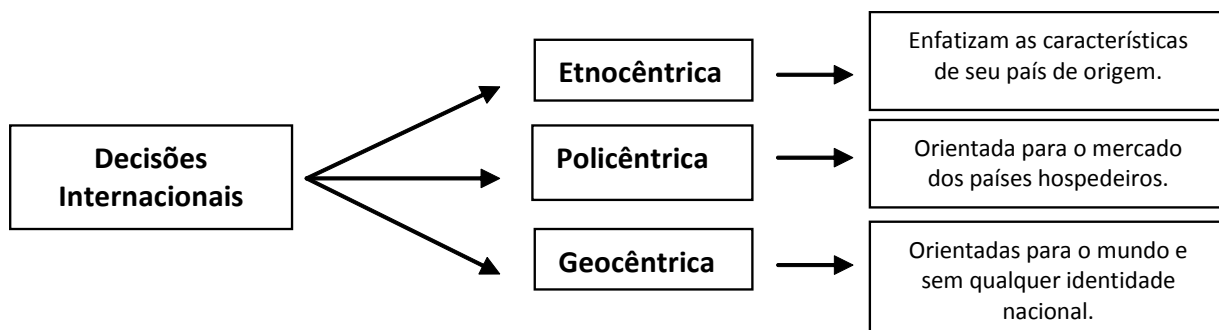
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

A internacionalização de uma empresa não é um processo simples, em que o empreendedor simplesmente decide fazê-la e consegue, por si só, alcançar o objetivo. O caminho da internacionalização é difícil e exigente em termos de persistência, visão estratégica de médio prazo, capacidade de decisão e de inovação. Portanto, como opção estratégica, internacionalizar ou não uma empresa é decisão que cabe a cada empresa/empreendedor, no qua-

dro das suas forças e fraquezas, e de acordo com o modo como avalia as ameaças e oportunidades que a evolução dos mercados e das capacidades dos concorrentes pode suscitar (MELLER-DA-SILVA et al, 2003). Assim, durante o processo de evolução, a empresa pode passar por diversos estágios em sua relação com o mercado externo, a saber: o doméstico, o internacional, o multinacional e o global (SOUZA, 2003). A internacionalização pode ocorrer de diversas formas, incluindo exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisições e investimento direto no exterior. Contudo, a exemplo das grandes corporações multinacionais, pequenos empreendedores não possuem mecanismos - escala, tecnologia de operações, apoio logístico, capitais suficientes, etc. - para ingressar e passar a operar em mercados de outros países.

Pesquisas têm sugerido que a diversificação internacional pode produzir altos retornos para uma empresa (GERINGER et. al. 1989 apud HITT e IRELAND, 2000). Uma entre as possíveis razões que explicam os resultados positivos da diversificação internacional inclui o aumento da aprendizagem organizacional, da inovação e da competitividade estratégica. Por exemplo, pesquisas recentes sugerem que empresas que buscam a internacionalização são mais inovadoras. Outras pesquisas apontam que a diversificação internacional contribui para aumentar as habilidades de uma empresa e seu contínuo aprendizado (HITT e IRELAND, 2000). Esse cenário pode gerar uma competência essencial que, fundamentalmente: (a) provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; (b) gera uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes no produto final; e (c) deve ser de difícil imitação para os concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1998). Assim, criam-se condições favoráveis e adequadas para obter uma vantagem competitiva. A partir da Figura 01, podemos visualizar, como exemplo, a complexidade que envolve o processo de internacionalização.

Figura 01 – As decisões internacionais



Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de Keegan e Green (2000) e Souza (2003).

A empresa, ao expandir suas ações além das fronteiras nacionais, pode optar entre vários mecanismos para ingressar no mercado externo: realizar exportações diretas e indiretas, obter licenciamento, pactuar *joint ventures*, investimentos diretos, entre outras formas de atuação. Algumas empresas optam pela exportação em virtude de ser o meio mais fácil encontrado e com riscos minimizados. Outras optam pelo licenciamento por acreditar que, assim, terão mecanismos mais simples de obter rentabilidade para seus capitais. Existem, ainda, aquelas que oferecem investimento direto no exterior, desejando um controle amplo sobre todas as operações e diminuindo, em decorrência, a dependência em relação aos parceiros.

A partir de seu planejamento, a empresa pode adotar a internacionalização através de acordos sem investimento de capital e acordos com investimento estrangeiro. A Tabela 01 apresenta as estratégias de internacionalização envolvendo IDE (investimento direto no exterior), bem como a não-utilização do IDE: o acordo de licença, a exportação indireta e direta, a *franchise*, o contrato de gestão, entre outras. Por outro lado, a estratégia de abrir uma subsidiária comercial, de produção ou mista, uma *joint venture* e projetos especiais, necessita de um investimento direto no exterior. Por exemplo, Kogut (2002) indica que os investimentos estrangeiros ocorrem porque o fluxo do dinheiro em outros países cria condições de amplos retornos financeiros. E, nessa perspectiva, Dunning (1997, 1980 apud KOGUT 2002) desenvolveu um conceito de investimento direto no exterior embasado em um tripé: posse, localização e internacionalização. Observa-se que um esforço considerável é necessário para criar essas condições.

Tabela 01 – Macro-estratégias e estratégias de ação no processo de internacionalização da empresa

Macro Estratégias	Estratégias de Ação
Internacionalizar-se sem investimento direto no exterior ou sem acordos de investimento de capital.	Acordos de licença (licenciamento). Exportação (direta e indireta). Franchise. Contrato de gestão (ou administrativos). Projetos turn-key.
Internacionalizar-se com investimento direto no exterior ou com acordos de investimento de capital.	Subsidiária comercial. Subsidiária de produção. Subsidiária mista. Participação (minoritária e majoritária). Propriedade total (fusões e aquisições). Joint ventures.

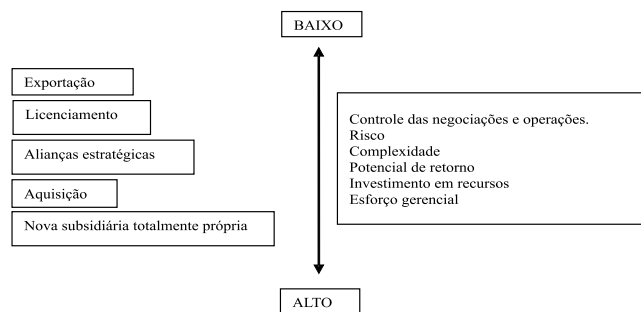
Fonte: Adaptado de De Leersnyder (1982 apud PREVIDELLI, 2003); Hisrich e Peters (2002); Minervini (2002).

Os mecanismos que os empreendedores internacionais poderiam utilizar para ingressar em um novo mercado sugerem o processo de seqüenciamento descrito na Figura 02, que apresenta do lado direito algumas características

e do lado esquerdo as formas de internacionalização. São indicadas também as tendências alto e baixo para ampliar a comparação entre os diversos meios de internacionalização de empresas.

A ocorrência do empreendedorismo internacional – caracterizado pela realização de atividades empresariais por um empreendedor além das fronteiras nacionais – tende a ocorrer mais cedo quando, a partir de novos empreendimentos e novas formas, como as apresentadas, materializam oportunidades abertas na arena global hipercompetitiva. Vários fatores (economia, estágio de desenvolvimento econômico, balança de pagamentos, tipo de sistema, ambiente político legal, ambiente cultural e ambiente tecnológico) tornam as decisões do empreendedorismo internacional mais complexas do que as do empreendedorismo doméstico. (HISRICH e PETERS, 2002).

Figura 02 – Comparativo entre algumas formas de internacionalização



Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, neste ensaio, aproximar e construir reflexões relativas aos estudos existentes sobre empreendedorismo e gestão estratégica sob a ótica da internacionalização de empresas. Tentou-se resgatar os conceitos fundamentais dos respectivos temas, incluindo-se particularmente aqueles relativos à estratégia na perspectiva da escola empreendedora (MINTZBERG et. al. 2000) e sua aderência em relação às estratégias de internacionalização.

Assim, a partir dos pressupostos identificados e conhecidos em relação à estratégia de internacionalização, foi possível refletir sobre qual poderia ser a melhor opção de escolha para o empreendedor. O resultado do estudo indicou que uma estratégia defensável pode partir de uma internacionalização conjugada. Isto é, a empresa pode iniciar o processo de internacionalização pela via da exportação para um dado país. Se essa experiência for bem sucedida, o leque de países participantes pode ser gradualmente alargado. Obtendo sucesso com as exportações para um determinado mercado, a empresa poderá adquirir

e operar a forma de licenciamento, onde o produto pode ser fabricado no mercado alvo. Se o licenciamento conduzir a resultados satisfatórios, a empresa, para não perder o controle dos seus canais, poderá evoluir para uma forma de associação do tipo *Joint-venture*. Finalmente, à medida que as condições de mercado se tornem mais administráveis e previsíveis e a política empresarial for de expansão, poderá surgir oportunidade de investimento direto estrangeiro. Esta é uma seqüência resultante da reflexão realizada, de natureza prescritiva, sobre o possível percurso factível de uma empresa na sua opção de internacionalização. Tal hipótese deve ser comprovada via outros estudos. Importante registrar a necessidade de que as empresas incorporem a compreensão de que não existem formas de internacionalização, *a priori*, melhores que outras. As situações variam de empresa para empresa e de mercado para mercado. Por fim, ao longo de seu desenvolvimento, o estudo colheu a percepção da existência de um leque de possibilidades para pesquisas empíricas, como a identificação, o mapeamento e o estudo de empresas que internacionalizaram seus produtos e serviços, validando ou refutando a hipótese sugerida na presente conclusão.

REFERÊNCIAS

- BRUSH, G. Cândida, GREENE, G. Patrícia, HART, M. Myra. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas / FGV**. São Paulo. Jan/Mar. 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor Entrepreneurship**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FERRACIÚ, João S. S. A Capacidade de ver o invisível e transformá-lo em realidade: Empreendedorismo. **Revista da ESPM**. Mar/Abr. 2004. p. 88 a 115.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Entrepreneurship**. 5ª ed. McGraw-Hill, 2002.
- HITT, Michael; IRELAND, R.D. The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖN, H. **Handbook of Entrepreneurship**. Blackwell Publishers, 2000.
- HITT, Micael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.
- KEEGEN, Warren J.; GREEN Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOGUT, Bruce. International Management and Strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.
- MELLER-DA-SILVA, Fabrízio; MAEDA, J. M.; FUZIOKA, M. A. Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Internacionalização de Uma Empresa. 2003, Sarandi. **Anais**. Sarandi: I Ciclo de Estudos da Faisa, 2003.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SAMPAIO, Mara Elaine C. A Capacidade de ver o invisível e transformá-lo em realidade: Empreendedorismo. **Revista da ESPM**. Mar/Abr. 2004. p. 88 a 115.
- SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. **Roteiro Prático de Exportação e Importação: modelos práticos operacionais**. Belo Horizonte: Líder, 2003.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEAVER, Mark. Strategic Alliances as Vehicles for International Growth. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖN, H. **Handbook of Entrepreneurship**. Blackwell Publishers, 2000.

Artigo recebido em 24/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2008.