



## Estratégia e gestão em agências de promoção das exportações e investimentos: o caso UK Trade & Investment no Brasil

ÁREA: 2  
TIPO: Casos  
Concretos

*Strategy and management in export and investment promotion agencies: the UK Trade & Investment case in Brazil*  
*Estrategia y gestión en las agencias de promoción de las exportaciones e inversión: el UK Trade & Investment caso en Brasil*

### AUTORES

**Diego Bonaldo Coelho<sup>1</sup>**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
coelhodb@yahoo.com.br

**Caio Pacchiella Rocha**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
caiorocha01@hotmail.com

1. Autor de contacto: Rua Dr. Chibata Miyakoshi, 399; São Paulo; Brasil; CEP 05705-170.

*Neste artigo é discutido o papel das agências de promoção das exportações e dos investimentos no apoio à internacionalização, com intuito de investigar seu potencial de sucesso a partir da premissa de que para este tipo de empreendimento obter êxito é necessário que ofereça suportes alinhados com as determinantes-chave das estratégias empresariais internacionais e de suas motivações, em que se pese o tipo de inserção e objetivos pretendidos pelas empresas apoiadas. A pesquisa foi qualitativa, por meio de estudo de caso, oportunidade em que se investigou a UKTI, particularmente a sua atuação no Brasil. Os resultados descortinam questões interessantes, em que se destacam, pelas estratégias e modelos de gestão observados na UKTI, que, quando estas dimensões interagem com as determinantes da internacionalização, tais agências podem ser consideradas importantes instrumentos de apoio à inserção internacional, destacadamente na redução das assimetrias de informação e falhas de mercado, pontos críticos da escolha do destino, forma e ritmo de expansão das empresas para outros países.*

*This article discusses the role of export and investment promotion agencies in internationalization support, in order to investigate their potential for success from the premise that for the effect of this type of venture, it should offer adequate supports for the type of insertion and goals sought by the supported companies, in view of the key determinants of the internationalization process and their motivations. The research was qualitative, through case study, opportunity in which it was investigated the UKTI, particularly, its operations in Brazil. The results unveil interesting questions, specially the strategies and management models observed in UKTI: when these dimensions interact with the determinants of internationalization, such agencies can be considered important tools to promote international integration, notably in the reduction of information asymmetries and market failures, critical points of destination choice, modes and pace of entry.*

*Este artículo aborda el papel de las agencias de promoción de exportaciones e inversiones en apoyo a la internacionalización, con el fin de investigar su potencial para el éxito de la premisa de que para este tipo de empresa tenga eficacia debe ofrecer apoyo adecuado para el tipo de inserción y las metas que buscan las empresas admitidas, en vista de los determinantes clave del proceso de internacionalización y sus motivaciones. La investigación fue de tipo cualitativo, a través de estudio de casos, en lo que se investigó la UKTI, en particular sus operaciones en Brasil. Los resultados revelan interesantes temas, en las que destacan, en las estrategias y modelos de gestión de UKTI observados, que cuando estas dimensiones interactúan con los factores determinantes de la internacionalización, estos organismos pueden ser considerados herramientas importantes para promover la integración internacional, en particular en la reducción de las asimetrías de la información y las fallas de mercado, puntos críticos de elección de destino, forma y ritmo de entrada.*

DOI  
10.3232/GCG.2013.V7.N2.05

RECEBIDO  
19.02.2013

ACETADO  
01.07.2013

## 1. Introdução

O alvorecer de uma nova realidade econômica no século XX, marcada dentre outros fatores por crescente integração dos mercados e forte acirramento da concorrência em âmbito global, compeliu os empresários a repensarem as suas estratégias de crescimento e expansão, encontrando na internacionalização importante ação para ganhos de eficiência e acesso a mercados, inovação e tecnologia, em movimento já considerado típico do novo século. Não por acaso, nas últimas décadas o tema se tornou objeto por excelência da área de negócios internacionais (Buckley, 2002), com grande repercussão nos meios executivos e acadêmicos, os quais se ocupam em realizar esforços para ampliar as suas interpretações sobre os processos e resultados deste fenômeno a partir dos mais diversos contextos nacionais e setoriais.

Entretanto, ainda que se trate de uma estratégia empresarial orientada para ganhos privados, a ação de expandir internacionalmente atividades e operações das empresas repercute consideravelmente nas dinâmicas de crescimento econômico dos países, tanto na origem quanto no destino, adquirindo, desta forma, conteúdo para uma agenda pública e política de interesse governamental (Dicken, 2010; Castells, 1999). Tanto que, recentemente, os governos tendem a reconhecer o seu vínculo com a internacionalização das empresas, optando por cooperar com elas nesta estratégia, evoluindo as suas relações com o meio empresarial de uma situação de conflito e restrições para uma nova era de cooperação (Vernon, 1998; Wade, 1996; Boddewyn, 1992; Stopford, Strange e Henley, 1991).

Na esteira dessa tendência, grande parte dos governos dos países desenvolvidos e emergentes tem adotado políticas para promover o desempenho de suas empresas nacionais, desenvolvendo estratégias em nome de seu empresariado com vistas a incentivar e apoiar os seus processos de internacionalização (Vietor, 2007; Dicken, 2010; Castells, 1999; Porter, 1989). Políticas públicas de apoio à internacionalização passam a ser desenhadas mundo afora, as quais têm incorporado e adotado diversos mecanismos específicos de suporte, tanto para promoção da inserção internacional de empresas domésticas em terceiros mercados quanto para atração de investimentos estrangeiros para mercados nacionais (IPEA, 2012). Ponto marcante desta guinada pode ser verificado, em âmbito global, na formação e desenvolvimento de agências de promoção das exportações e dos investimentos, cujos escopos, ações e abrangência vêm se ampliando sistematicamente, auxiliando empresas de diversos países, desenvolvidos e/ou emergentes, a se inserir internacionalmente.

Contudo, embora os estudos recentes notem esta tendência e observem as agências de promoção das exportações e dos investimentos como um dos grandes atores das políticas públicas de apoio à internacionalização (Além e Cavalcanti, 2005; IPEA, 2012), são incipientes as pesquisas sobre as suas estratégias e, principalmente, gestão. A questão é relevante, uma vez que a consecução dos fins de incentivo e apoio à inserção internacional de uma empresa por parte de uma agência ocorrerá a partir do tipo de suporte ofertado e da sua forma de realização. Em outras palavras, assume-se neste artigo que a política de apoio à internacionalização via agências de promoção terá probabilidade de sucesso se as ações oferecidas forem as mais adequadas para o tipo de inserção e objetivos pretendidos pelas empresas incentivadas, tendo em vista as determinantes-chave do processo de internacionalização e de suas motivações.

### PALAVRAS-CHAVE

**Internacionalização, promoção comercial, políticas de apoio à internacionalização, agências de promoção das exportações e dos investimentos**

### KEY WORDS

**Internationalization, trade promotion, internationalization support policies, export and investment promotion agencies**

### PALABRAS CLAVE

**Internacionalización, promoción del comercio, políticas de apoyo a la internacionalización, agencias de promoción de las exportaciones e inversión**

### CÓDIGOS JEL:

**F130, M160**

Mediante esta premissa e para os fins propostos neste artigo, objetiva-se analisar as estratégias de ação e gestão de uma agência de promoção das exportações e dos investimentos na internacionalização de empresas, refletindo sobre a sua participação e contribuições neste processo. A motivação desta investigação parte do princípio de que o processo de internacionalização de uma empresa segue dinâmicas próprias, sendo qualquer ação de incentivo e apoio válida somente se interagir com as determinantes típicas desta estratégia; do contrário, serão ações inócuas ou consideradas de pouco impacto. Raciocínio que inevitavelmente determina que as agências que recebem mandato para apoiar estratégias de internacionalização devem possuir e/ou desenvolver capacidade inventiva, organizacional e estratégica para interagir com as variáveis econômicas e organizacionais críticas da expansão internacional empresarial.

Nestes termos, para realização desta investigação de cunho exploratório, escolheu-se como caso de estudo a agência britânica UK Trade & Investment, doravante UKTI, tendo em vista o seu reconhecido pioneirismo no tema. Ademais, optou-se por analisá-la em sua estratégia de atuação no mercado brasileiro, uma vez que o Brasil tem assumido posição de destaque internacional, dados seu desempenho econômico recente em contexto de crise e seu mercado interno em ascensão, além dos desafios consideráveis percebidos no ingresso em sua economia, repleta de complexidades institucionais e burocráticas. Com isso, o seguinte problema de pesquisa foi formulado como norteador do estudo: *as estratégias de atuação e gestão da UKTI no apoio à inserção de empresas britânicas no Brasil interagem com as determinantes críticas do processo de internacionalização?*

Para consecução dos fins da pesquisa, buscou-se compreender como a UKTI tem sido estruturada para incrementar a inserção de empresas britânicas no Brasil, analisando seus principais programas, ações e gestão, com foco, sobretudo, em como estes interagem – se é que interagem - com as dinâmicas e determinantes da internacionalização. Para isso, o artigo foi organizado da seguinte forma: primeiramente, desenvolveu-se *framework* de análise dos motivadores da internacionalização e de seus desafios, para, em seguida, definir-se as agências de promoção das exportações e dos investimentos, suas características e contexto dentro das políticas públicas de internacionalização. Logo após, descreve-se a metodologia de pesquisa, seguindo para apresentação do caso estudado e de seus resultados. Por fim, são realizadas as considerações finais a partir do referencial proposto e a sugestão de novos encaminhamentos para reflexão.

.....

## 2. Internacionalização de empresas: modos, formas e possíveis interpretações analíticas

A internacionalização de empresas não é conceito sedimentado, tampouco consensual, precisando ser clarificada (Welch e Luostarinen, 1999). O principal debate, que demarca as suas divergências, encontra-se nos tipos de inserção internacional cogitados para identificar uma estratégia empresarial como de internacionalização. No presente artigo, adota-se conceito mais abrangente e inclusivo, que incorpora todas as dimensões estratégicas e operacionais possíveis de expansão e envolvimento internacional, que, conforme proposto por Welch e Luostarinen (1999, p. 84), passa a ser genericamente definido como “o processo de crescente envolvimento em operações internacionais”.

Dessa forma, a internacionalização de empresas deve ser apreendida a partir de duas perspectivas: a estratégica, relacionadas aos fins dessa expansão, e a operacional, acerca dos meios e formas de realização da inserção internacional. Pela perspectiva estratégica, a internacionalização se trata de um processo sustentável de tornar internacionais as operações das empresas, com objetivo de posicioná-las competitivamente em cadeias globais de valor e proporcionar ganhos de produtividade e lucratividade. Internacionalizar-se, desse modo, pela perspectiva operacional, pressupõe estabelecer movimentação fronteiriça internacional de operações comerciais, produtivas e de suporte, que pode ser realizada, isolada ou concomitantemente, por uma inserção comercial, via exportação e importação; contratual, pelos mais diversos tipos de contrato; e/ou produtiva e de suporte, por investimento direto estrangeiro (IDE). Em síntese, o conceito de internacionalização passa a ser entendido como processo de envolvimento da empresa com mercados estrangeiros, estrategicamente orientado para ganhos de produtividade, competitividade e lucratividade, por meio da inserção e posicionamento em cadeias globais de valor realizados via comércio, contratos e/ou investimento direto estrangeiro (Coelho e Oliveira Junior, 2012).

Ao se considerar este conceito, a investigação de suas estratégias, modos e formas assume forte tendência transdisciplinar, com grande diversificação de abordagens. Na literatura de negócios internacionais, os referenciais para estes fins são normalmente agrupados em três vertentes: i) econômicos; ii) comportamentais; e iii) estratégicos (Rocha e Almeida, 2006). Várias teorias e referenciais foram desenvolvidos por meio destas três perspectivas, sendo possível considerar três, em específico, predominantes na literatura de negócios internacionais e capazes de interpretar satisfatoriamente o fenômeno da inserção internacional das empresas de maneira complementar: o Paradigma Eclético (Dunning, 1988, 2001a, 2001b), de abordagem econômica, e a Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) e de *networks*, de óticas comportamentais.

O Paradigma Eclético, desenvolvido por Dunning (1988, 2001a, 2001b), desdobrou-se dos estudos de Penrose (1956), Hymer (1976), Chandler (2001) e Coase (1937) e busca investigar as atividades das empresas no exterior, em função das suas determinantes, motivações e estratégias implementadas, sendo útil em caracterizar o processo de internacionalização via investimento direto estrangeiro. Seu *rationale* de análise parte do princípio que o entendimento do processo de uma empresa expandir para o exterior as suas atividades de produção suscita quatro questões determinantes de sua estratégia: “por que”, “como”, “aonde” e “quando”.

De acordo com esse referencial, as respostas serão dadas a partir do momento em que as empresas vislumbrarem explorar vantagens específicas de três ordens no exterior: propriedade; localização; e internalização - o que lhe permite também ser denominado na literatura como paradigma OLI (*ownership; location; internalization*). As vantagens de propriedade derivam dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas, os quais podem ser estruturais (capital humano, capacidade gerencial e tecnológica, marcas etc.) e/ou transacionais (*commom governance*), permitindo-as adotar posição privilegiada nos mercados estrangeiros quando comparada a produtores locais ou a outros produtores que estejam naquele mercado (Iglesias e Veiga, 2002). Já as vantagens de localização dizem respeito àquelas oferecidas por um país, região ou localidade, como, por exemplo, acesso a recursos naturais, tamanho de mercado, infraestrutura, estabilidade econômico-político-institucional, políticas públicas, entre outros. E, por fim, as vantagens de internalização estão relacionadas à decisão de se inserir internacionalmente internalizando a produção, isto é, constituindo ativos de sua propriedade e controle no exterior pela realização de investimento direto estrangeiro – ou seja, nos casos em que os custos de incorporação e orga-

nização da produção forem menores do que os custos de transação via mercado associados à transferência das vantagens da empresa a um produtor local por meio de contratos.

Por meio dessa abordagem, Dunning (1988) classificou os investimentos diretos estrangeiros pelos seus direcionadores com objetivo de tipificar as possíveis combinações e possibilidades estratégicas dadas pela consecução das vantagens de propriedade, localização e internalização, chegando a quatro categorias: i) busca por recursos; ii) busca por mercado; iii) busca por eficiência; e iv) distribuição e comércio. Desse modo, uma vez analisada as motivações das empresas, principalmente em função das vantagens de propriedade que ela possui, combinada com aquelas dos destinos e origens, que, entre outros, determinará se o investimento será viável ou não, obtém-se uma categorização importante para se estudar o comportamento do investimento direto estrangeiro.

Em complemento a abordagem econômica representada pelo Paradigma Eclético, encontra-se a comportamental, bem fundamentada pela Escola de Uppsala. De acordo com essa perspectiva, o processo de internacionalização é impactado por outras variáveis que não somente aquelas de ordem econômica, a exemplo das vantagens derivadas de ativos e/ou questões de mercado e transações. No referencial comportamental de Uppsala, grande parte dos fatores explicativos da internacionalização está relacionada ao contraste entre o ambiente interno das organizações, particularmente as atitudes, comportamento e competência dos executivos responsáveis por tomar as decisões, e o ambiente externo.

Johanson e Vahlne (1977; 1990), precursores de Uppsala, quando de seus estudos do fenômeno da internacionalização, não focaram os seus motivos (mais vinculados à economia), mas se propuseram a entender as forças que atuam no devir desse processo. Uma guinada analítica que permitiu aos autores constatarem que a internacionalização, como todo processo estratégico, é marcada e caracterizada por certo gradualismo, pelo qual as empresas aumentam o seu envolvimento com os mercados estrangeiros e intensificam a complexidade de suas atividades por meio do acúmulo de conhecimento e desenvolvimento/aquisição de competências. Nesse sentido, a decisão de se internacionalizar, bem como as escolhas do mercado de destino e da forma de entrada - comercial, contratual ou investimento - são resultados de uma série de decisões pautadas por conhecimento e experiência prévias e incrementais ao longo do tempo. O processo de internacionalização é entendido como uma decisão estratégica cautelosa, aprofundada e aperfeiçoada no tempo, dado que o ambiente exterior é fortemente caracterizado pela incerteza e imperfeições, destacadamente a assimetria de informações.

Dessa forma, ao tomador de decisão, o controle dos riscos tende a direcioná-lo para processos mais adequados - e de certa forma mais conversadores - mediante experiência, competências e conhecimento acumulados. Por conseguinte, quanto mais inexperiente a empresa em assuntos e atividades internacionais, assim como maiores os entraves e barreiras no fluxo de informações e assimetrias de conhecimento entre o mercado de origem e o de destino, maior a probabilidade de a empresa iniciar seu envolvimento com estratégias de menor risco, como, por exemplo, a exportação indireta. Não por acaso, um dos principais conceitos dessa abordagem é a distância psíquica (Johanson e Weidersheim-Paul, 1975, p. 308), definida como “a soma dos fatores que dificultam ou entram o fluxo de informações entre a empresa e os mercados”, a qual, em grande medida, seria importante preditor de mercados de destino e formas de inserção. Por meio da distância psíquica percebida pelos tomadores de decisão, as empresas buscariam, em

tese, inicialmente expandir as suas atividades para mercados mais similares da origem e de seu conhecimento, assim como assumir estratégias de inserção de menor comprometimento de recursos.

Alinhada com Uppsala, a abordagem das *networks* também é referencial importante. Desenvolvida da relevância das redes de relacionamento das empresas (distribuidores, fornecedores, concorrentes, clientes, governos etc.), entende que a internacionalização não é uma ação estratégica isolada, mas amplo movimento de inserção em cadeias de relações empresariais internacionais. No limite, o relacionamento e posição de uma empresa em uma rede tende a facilitar o seu processo de inserção internacional. Como enfatizaram Johanson e Vahlne (2006), as *networks* permitem desenvolver oportunidades no mercado estrangeiro e, desse modo, também contribuem para diminuir as incertezas.

É importante notar que por meio da análise desses três referenciais, pelas suas duas abordagens, econômica e comportamental, torna-se possível constituir arcabouço interessante para se interpretar o fenômeno estratégico da internacionalização, capaz de incorporar suas motivações, direcionadores e formas de inserção por variáveis internas e externas das empresas. Nesses termos, considera-se que a internacionalização das empresas pode ser compreendida por meio da análise dos motivos de sua decisão, vislumbrados a partir de vantagens, no caso, normalmente de ordem econômica, como a expansão de mercado (acesso a consumidores, maior capacidade de resposta a clientes internacionais, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico, redução do risco e efeito demonstração), melhoria da eficiência (economias de escala e escopo, acesso a recursos mais baratos e ganhos de arbitragem) e aprendizagem (acumulação de conhecimento e desenvolvimento de competências) (Cyrino e Penido, 2007), as quais, mediante as propriedades das empresas e diante das características dos mercados de origem e potenciais destinos, bem como da distância psíquica percebida pelo comportamento dos tomadores de decisão, terão as suas formas de entrada e local de inserção determinados.

---

### 3. Políticas públicas de internacionalização: as agências governamentais de promoção

Ao longo dos últimos anos, diversos modelos e tendências de políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas vêm sendo formulados e realizados pelos governos, os quais, de uma maneira geral, organizam-se e se sustentam em cinco pilares: i) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior; ii) criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior; iii) informação e assistência técnica; iv) incentivos fiscais; e v) financiamentos e mecanismos de seguros para investimentos (Além e Cavalcanti, 2005). Sendo, dentre estes pilares, historicamente elencados como estratégias destacadas os incentivos fiscais e creditícios (financiamentos) e os subsídios.

Porém, como boa parte das experiências de políticas públicas de apoio à internacionalização demonstra, não basta apenas o apoio financeiro e/ou fiscal na origem, é fundamental o suporte nos mercados de destino, destacadamente aquele associado a informações e assistência técnica.

ca. Assim, tendo em vista as peculiaridades dos mercados de destino, particularmente os fluxos assimétricos de informações das mais diversas ordens, bem como os riscos institucionais existentes, os governos têm optado por estabelecer, no âmbito de suas políticas de apoio à internacionalização, agências de promoção das exportações e dos investimentos como estratégia para vários países. Prova dessa tendência pode ser corroborada por estatísticas que indicam que há trinta anos não se contabiliza número relevante desse tipo de braço governamental em países estrangeiros, todavia, atualmente, já são mais de 85 agências nacionais, sem considerar suas filiais - aquelas subnacionais, como as regionais, estaduais ou setoriais (ITC, 2010). Ao que tudo indica, a implantação desse tipo de agência adquiriu grande relevância no escopo dos programas públicos de apoio e indução à internacionalização, tornando-se seus *stakeholders* fundamentais (ITC, 2000); são consideradas instituições-chave na indução da inserção internacional de empresas nacionais, conseqüentemente do aumento da prosperidade e bem-estar de um país.

Esse modelo de agência foi inicialmente concebido para ser exclusivamente de promoção da inserção comercial, via exportações, no que era denominado TPO – *trade promotion organization*. Suas atividades eram basicamente agrupadas em quatro grupos (Jaramillo, 1992): i) identificação e desenvolvimento de produtos e mercado; ii) serviços de informação sobre comércio; iii) assistência especializada; e iv) atividades promocionais no exterior. A atuação era preponderantemente interna, no país de origem, com a agência focada, sobretudo, na sensibilização, capacitação e indução das empresas domésticas para exportar. Eram poucas as ações mais incisivas nos mercados estrangeiros e, quando realizadas, normalmente vinculadas à promoção comercial, como feiras e missões. Não por acaso, como Jaramillo (1992) frisou, a principal atividade dessas agências em seu início era a de identificar produtos e mercados, o que era realizado por meio de pesquisas de mercados. Em outras palavras, seu objetivo era o de “ajudar as empresas nacionais a achar mercados para os seus produtos, assim como prover um melhor entendimento dos produtos demandados por diferentes mercados” (Lederman, Olarrega e Payton, 2006, pp. 1-2).

Contudo, não obstante os esforços de promoção das exportações, as agências governamentais nesses moldes e foco têm ampliado o seu escopo de atuação, empenhando-se em outras frentes, principalmente aquelas que incluem formas mais avançadas de inserção internacional, como os investimentos diretos estrangeiros, e atividades e serviços de apoio mais complexos e baseados nos mercados estrangeiros. Passaram não apenas a formar robusta base nacional de identificação de empresas/produtos potenciais e a sua capacitação e indução, mas também começaram a se estabelecer nos mercados estratégicos de destino, oferecendo novos serviços que facilitam a inserção de suas empresas nacionais e de seus negócios, inclusive a defesa de seus interesses, a partir do e no estrangeiro. Várias das principais agências do mundo começam a migrar de modelo, estrutura e complexidade nessa direção, como a brasileira APEX-BRASIL, por exemplo, o que propiciou a mudança de sua própria denominação, tornando-se, agora, EIPO - *export and investment promotion organization*; em junção das funções de TPO – *trade promotion organization* e IPA - *investment promotion agency*.

Diante desse novo modelo, as agências de promoção das exportações e dos investimentos alteram as suas estratégias de atuação, dado que extrapolam o apoio à internacionalização comercial, passando a também considerar à inserção produtiva e operacional, via investimento direto e/ou contratos. Dessa maneira, novo portfólio de serviços é ofertado, o que passa a ser seguido de novas ações, as quais, em grande parte das vezes, são realizadas nos mercados de destino e a partir deles. Essas agências não apenas se instalam e marcam presença nos mercados estran-

geiros potenciais, como se vinculam fortemente a eles, adquirindo status de grandes facilitadoras de inserção, uma vez que constituem redes capazes de mobilizar agentes privados e públicos de várias esferas e competências. Chegam, inclusive, a adquirir o papel de incubadoras de empresas naqueles mercados, oferecendo espaço físico e consultoria para instalação local. São, nesse entendimento, grandes *players* catalisadores e promotores de *soft landing*.

Todavia, não obstante a larga opção dos governos por esse modelo de agência, a forma, tipo de apoio, posicionamento e locais de implantação se encontram em aberto e variam consideravelmente. A Austrália, o Canadá e a Suécia, por exemplo, usam seus Ministérios das Relações Exteriores para basear suas agências, enquanto outros países, como a Costa Rica, utilizam empresas privadas para realizar o serviço (USAID, 2004). Ainda há aqueles, como o Brasil, que adotam um modelo de economia mista, com grande independência da agência. Entretanto, se cada país opta por um modelo diferente de atuação e implantação, as operações e serviços dessas agências podem ser geralmente apreendidas por uma divisão basicamente dada por duas macro-áreas: promoção comercial e a atração de investimento. E, de acordo com tal *modus operandi*, parte dos funcionários da agência ficaria responsável pelas informações sobre o mercado e outros serviços afins, como a indicação de contratação de serviços jurídicos e logísticos locais para os exportadores, ou seja, a inserção comercial, e outra alocada na prospecção e auxílio aos empresários que pretendem se inserir pelos investimentos, fixando-se naquele mercado. Inclusive, esse formato das agências tem compelido os governos, quando da composição de seus quadros de funcionários, a também adotarem estratégias de recursos humanos diferentes. Diante dos desafios impostos pela promoção comercial e de investimentos nos mercados estrangeiros, diversos países optam por lotar o seu corpo diplomático como funcionários das agências; caso dos países que baseiam as suas agências nos Ministérios de Relações Exteriores. Já outros governos preferem contratar profissionais altamente qualificados do setor privado diante das competências específicas de cada serviço prestado (USAID, 2004).

Com essas características, a análise do sucesso da agência, entendido como a eficácia e eficiência de suas estratégias e ações no apoio à internacionalização de suas empresas nacionais, normalmente tem se inclinado a levar em consideração os seguintes itens: i) autonomia (decisões baseadas nas prioridades do governo, mas com cunho comercial, não político); ii) agilidade operacional (foco nas necessidades dos clientes e não na burocracia governamental); iii) capacidade profissional (experiência e formação da equipe); iv) serviços focados (serviços que refletem à necessidade dos clientes, de acordo com seu setor de atuação); e a v) autossuficiência financeira (recursos suficientes e contínuos, não importando a fonte). Mediante esses itens, basicamente pode ser supor que o funcionamento de uma agência governamental parte do princípio básico de que um país se esforça para maximizar a atração e a promoção de investimento direto externo e o aumento do superávit na balança comercial por meio das exportações ao mesmo tempo em que se esforça em minimizar os recursos alocados para esses fins.

Dessa forma, como propôs Morisset (2003), poder-se-ia supor que agências de promoção, principalmente as de investimentos, são veículos para abordar questões de informação e coordenação, as quais tendem a desaparecer ao longo do tempo, uma vez que haja efetividade e sucesso de seus fins, com investimentos e comércio feitos entre os países envolvidos. Porém, dado que cada agência possui ações de suporte e métodos próprios para avaliar a efetividade e sucesso de suas próprias atividades, bem como a sua existência pode estar vinculada a objetivos estratégicos políticos nacionais maiores, serão abordados, nesse estudo, a organização, processos e

fins da agência de promoção das exportações e dos investimentos britânica (UKTI), por meio de seu braço, serviços e resultados no Brasil, com objetivo de se analisar como eles interagem com as características do processo de internacionalização, lançando luz sobre este tipo de empreendimento e seus resultados.

---

#### 4. Procedimentos metodológicos

Com objetivo de se investigar a estratégia e gestão da UKTI na inserção de empresas britânicas no Brasil, optou-se, pela natureza do problema de pesquisa e de seu objetivo, por uma abordagem qualitativa, cujo método escolhido foi o estudo de caso (Stake, 2000; Godoy, 2006). A opção por essa abordagem e método se apoia em seu caráter exploratório (Godoy, 2006), empenhado em identificar os objetivos estratégicos da agência britânica, bem como a sua organização, serviços prestados e consequentes resultados no Brasil, buscando inferir sobre a sua efetividade na interação com as dinâmicas do processo de internacionalização, que permita propiciar acúmulo de conhecimento sobre esse tipo de instituições.

Nesses termos, a estratégia de pesquisa utilizada foi realizada por meio da análise de documentos e dados e entrevistas semi-estruturadas a partir de roteiro. Os documentos analisados foram o estatuto, planejamento estratégico e relatórios anuais. Ademais, dados disponibilizados pela agência a partir de ferramenta própria, o *Performance and Impact Monitoring Survey* (PIMS), foram analisados, cujo intuito foi o de entender três aspectos diferentes sobre o impacto da UKTI nos seus serviços: i) volume de atividade (medido em termos de quantidades de negócios auxiliados); ii) qualidade do serviço (baseados na opinião dos clientes em um número detalhado de aspectos do serviço proporcionado, como por exemplo, a 'qualidade e relevância no serviço prestado', ou ainda contatos sugeridos e o profissionalismo da equipe do UKTI); e, por fim, iii) benefícios aos negócios (que inclui ambas as medidas qualitativas e quantitativas de benefícios nos negócios, além de evidências detalhadas que possibilitam identificar como foram apontados os benefícios atingidos). Por fim, três entrevistas foram conduzidas por meio de roteiro com diretores nacionais e operacionais do UKTI, que, dividido em três momentos, teve por objetivo prospectar as seguintes dimensões: i) Qualificação e Histórico; ii) Estratégia; e iii) Atuação. Na Qualificação e Histórico foram levantadas informações sobre a carreira do diretor, seu tempo de casa e atuação. Na Estratégia, buscou-se avaliar qual a percepção do diretor com relação à atuação da UKTI no Brasil, suas diretrizes e seus porquês. E, finalmente, na Atuação, foram elencados as atividades e serviços atualmente realizados pela agência e qual a percepção de sucesso e alinhamento estratégico de cada diretor.

---

## 5. A UKTI – United Kingdom Trade and Investment

A *UK Trade & Investment* foi criada na Grã-Bretanha, em 2003, como uma EIPO – *export and investment promotion organization*, a partir da fusão de dois departamentos, o *Trade Partners UK* (de promoção das exportações) e o *Invest UK* (de promoção dos investimentos); que constituíam o *British Trade International*, fundado em 1999. O objetivo da criação de uma nova agência, agora responsável tanto pela promoção comercial como de investimentos, foi dada como estratégica pelo governo britânico, que considerou esse o caminho mais interessante para se simplificar os procedimentos operacionais, conquistar sinergia de trabalho e, o mais importante, evitar qualquer tipo de confusão e reconhecimento internacional - fato recorrente e comum aos dois departamentos quando faziam parte do *British Trade Internacional*. Seu principal motivador constitutivo foi o de fornecer consultoria especializada e suporte para empresas britânicas que tenham a intenção de se internacionalizar e ainda ajudar os negócios baseados em outros países que tenham pretensões de se localizar e investir no Reino Unido. Dessa forma, a UKTI passou a responder e ser financiada pelo *Foreign and Commonwealth Office* (FCO) e pelo *Department for Business, Innovation and Skills* (BIS).

Atualmente, a agência emprega cerca de 2.400 pessoas ao redor de todo o mundo e está presente em 96 países, evidenciando a sua estratégia de presença física nos mercados considerados estratégicos e utilizando-se do conhecimento de especialistas nacionais de diversos setores para maximizar os seus ganhos e fins, principalmente aqueles associados à disponibilização de informações técnicas, assessoria e suporte institucional em ações promocionais. Ademais, conta com um corpo diplomático que lidera as suas operações, além de redes estabelecidas com os consulados e embaixadas, que se somam a equipes locais de grande conhecimento interno dos mercados – ação considerada necessária para fazer a ligação entre os dois países.

Além de suas estratégias de apoio comercial e ao investimento, a UKTI considera-se inovadora por ter desenvolvido, dentre as suas principais ferramentas de gestão, o *Performance and Impact Monitoring Survey* (PIMS). Desenvolvido em 2006, o PIMS tem por objetivo monitorar e mensurar o desempenho de todos os times da UKTI ao redor do mundo. Sua organização se fundamenta em três indicadores considerados determinantes para o sucesso da agência: i) prestação de contas; ii) o desenvolvimento de canal efetivo de comunicação entre as empresas e a agência, principalmente a prospecção dos valores e negócios gerados decorrentes das ações da UKTI; e iii) a mensuração do impacto do apoio governamental - no limite, a relevância e justificativa da agência. A condução do PIMS é realizada por uma empresa independente, especializada em enquete de negócios, que conduz as entrevistas pelo telefone com empresas-clientes selecionadas aleatoriamente no banco de dados da agência, seu sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente.

### 5.1. A UKTI e suas ações: alguns resultados

Um panorama interessante para dimensionar as ações da UKTI e inferir as suas estratégias e, principalmente, modelo de gestão, pode ser dado pela análise agregada dos dados gerados pelo *Performance and Impact Monitoring Survey* (PIMS). Para esta pesquisa foram acessadas as entrevistas realizadas entre janeiro de 2007 até março de 2012, as quais são referentes aos serviços e ações da agência entre o final de 2006 e setembro de 2011. Pelos resultados,

constata-se, conforme **Quadro I**, que o número de empresas para as quais a UKTI prestou algum tipo de serviço significativo ao longo dos últimos cinco anos é ascendente, ainda que se considere certa estagnação nos anos mais recentes, tendo em vista os efeitos da crise internacional que se alastra desde 2008. Ressalta-se, inclusive, que o número de empresas atendidas de 2007 a 2011 aumentou expressivamente, com variação positiva de 67,9%.

Todavia, aumentos de atendimento podem impactar a qualidade dos serviços de qualquer organização, assim como criar gargalos. Porém, em termos de qualidade, a UKTI, mesmo diante de aumento considerável do número de empresas atendidas, registrou uma melhoria percebida pelos seus clientes ao longo do tempo, chegando a variar positivamente cinco pontos percentuais. Importante frisar que esse aspecto qualidade, entre outros, também mensura a qualidade e relevância das informações prestadas, ou seja, não apenas a forma, mas o seu conteúdo. Nesse quesito, a agência colocou como meta um nível de 80% de qualidade, cujo atingimento está relativamente próximo. Com relação à satisfação desses clientes no período estudado, verificou-se a oscilação entre 74% e 76% de maneira estável. Ao que tudo indica, a UKTI vem mantendo seu padrão de satisfação em nível relativamente alto, sem grandes variações.

Quando tratado o impacto do auxílio da UKTI na mudança de comportamento das empresas, isto é, a capacidade do apoio da agência ser transformador e indutor de novas estratégias empresariais, os números evidenciam incrementos ao longo do tempo. Em 2006, por exemplo, 52% das clientes manifestaram ter mudado seu comportamento estratégico após contato com a UKTI. Já em 2011, esse número sobre para 56%. Isso se deve, em grande parte, à capacidade da UKTI em ajudar as empresas em superar barreiras à internacionalização. Conforme os dados, mais de 60% das empresas, em média, dizem ter conseguido superar entraves e barreiras à internacionalização com a ajuda da agência. Consequentemente, ao mudarem seu comportamento e conseguir ingressar nos mercados, um alto índice, 70% das clientes da UKTI, afirma que a sua produtividade e competitividade aumentaram em função dos serviços da agência, com aproximadamente 50%, em média, observando tais impactos em valores.

Quadro I – Análise do PIMS para 96 mercados

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Número de negócios atendidos significativamente</b>	s/i	13.400	19.300	23.700	23.800	22.500
<b>Qualidade</b>	73%	73%	76%	76%	78%	78%
<b>Satisfação</b>	74%	76%	75%	75%	76%	75%
<b>Mudança de comportamento</b>	52%	57%	54%	51%	54%	56%
<b>Transposição de barreiras</b>	62%	63%	64%	60%	62%	62%
<b>Impactos qualitativos significativos na produtividade e competitividade da empresa</b>	70%	70%	70%	67%	69%	70%
<b>Incremento da performance dos negócios (produtividade e lucro)</b>	51%	57%	52%	53%	51%	53%
<b>Estimativa média de ganho, por empresa, do suporte UKTI</b>	£115,000	£188,000	£229,000	£220,000	£209,000	£239,000

Fonte: elaborado pelos autores a partir do PIMS.

## 5.2. A UKTI no Brasil

Em primeira vista, como demonstrado no **Quadro II**, as ações da UKTI no Brasil poderiam ser consideradas modestas. Afinal, a agência no Brasil atende o equivalente a aproximadamente 10% de seu portfólio global. Contudo, um olhar mais detalhado revela a importância que o mercado brasileiro adquire às estratégias internacionais britânicas. De 2006 a 2011, o número de empresas atendidas pela unidade brasileira cresceu 1.100% - um incremento extraordinário, dado que a expansão global da UKTI foi de 67,9%. Importante destacar que esse crescimento do número de atendimentos foi acompanhado por grande evolução da agência no Brasil, uma vez que seus resultados em qualidade e satisfação se mantiveram próximo da média global da UKTI; com viés de alta, inclusive. Verifica-se, nestes quesitos, que a UKTI Brasil conseguiu atender a sua demanda com impressionante agilidade, atingindo picos de qualidade e satisfação acima dos 80%.

Quando analisada a mudança de comportamento, pode-se notar, também, que os trabalhos no mercado brasileiro são ligeiramente mais efetivos, chegando a 60% das empresas atendidas. Com relação à transposição de barreiras, a agência no Brasil fica um pouco abaixo dos trabalhos globais, todavia, deve-se relativizar que o mercado brasileiro possui entraves consideravelmente mais altos do que a média dos mercados internacionais. O que, em certa medida, repercute na percepção dos ganhos, que no Brasil acompanha o mundo, mas em retorno efetivos – quantitativos – se posiciona abaixo dos demais mercados agregados.

Quadro II – Análise do PIMS para o Brasil

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Número de negócios atendidos significativamente</b>	s/i	200	600	1,300	1,600	2,400
<b>Qualidade</b>	79%	83%	84%	84%	83%	78%
<b>Satisfação</b>	81%	80%	79%	80%	77%	73%
<b>Mudança de comportamento</b>	55%	59%	60%	60%	56%	54%
<b>Transposição de barreiras</b>	64%	66%	65%	64%	66%	58%
<b>Impactos qualitativos significativos na produtividade e competitividade da empresa</b>	71%	69%	72%	73%	73%	60%
<b>Incremento da performance dos negócios (produtividade e lucro)</b>	49%	48%	50%	49%	48%	47%

Fonte: elaborado pelos autores a partir do PIMS.

As entrevistas realizadas com os gestores da UKTI no Brasil fortemente corroboram esses dados. Ponto pacífico dentre todos os entrevistados é o fato de que o Brasil ingressou no radar britânico como mercado privilegiado. Todos os diretores se manifestaram em uníssono quando o assunto é Brasil e a importância da agência em estreitar seus laços com o país. Nas palavras do *Head of Trade Team* da UKTI São Paulo, “o Brasil é a sexta maior economia do mundo e representa aproximadamente a metade do PIB total da América do Sul. Nós precisamos nos engajar

com esse emergente e crescente mercado influente”. Por outro lado, por ser um mercado em evidência, os desafios também são percebidos como consideráveis, dado o potencial acirramento da concorrência local com empresas nacionais e estrangeiras. Nesse sentido, os britânicos parecem considerar suas experiências acumuladas, na agência inclusive, como importante diferencial e vantagem para ingressar na economia brasileira. Segundo um dos diretores da UKTI, “os brasileiros estão muito impressionados com a organização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Londres 2012. Eles estão maravilhados com a forma pela qual o Reino Unido entregou um grande projeto no prazo e com orçamento fechado; e estamos cumprindo a maior parte deles. Para ser honesto, eu penso que isso os deixam um pouco assustados e atordoados ao analisarem o quanto de trabalho ainda deve ser feito aqui. Qualquer empresa britânica que esteja envolvida com Londres 2012 tem uma imensa vantagem no Brasil”.

Dentre as oportunidades que o governo britânico e a UKTI vislumbram no Brasil, alguns setores são considerados mais importantes do que outros. Além da oportunidade clara para qualquer empresa envolvida com os grandes eventos esportivos mundiais da Copa Mundial de Futebol e dos Jogos Olímpicos, como citado, durante as entrevistas outros setores foram destacados como chave. Como frisou um dos diretores: “o terminal britânico 5 em Heathrow é muito admirado no Brasil. A infraestrutura ferroviária é outra interessante área em que o Reino Unido tem legado e esse é um dos caminhos para melhorar os portos brasileiros. Também há um déficit habitacional e os brasileiros estão seriamente empenhados em combater as emissões de carbono, o que podemos chamar de construção sustentável, na qual o Reino Unido tem competência ímpar”. Além desses setores, muito se enfatizou sobre o setor de energia, principalmente no que concerne às áreas de petróleo e gás, bem como o mercado de luxo, dada a ascensão da classe média.

### 5.3. A UKTI: estratégia e gestão

Os resultados das ações da UKTI, dados pelos números prospectados em seu *Performance and Impact Monitoring Survey*, corroboram a realização de um trabalho eficaz: as empresas que procuram apoio, em número crescente, sentem-se satisfeitas com o atendimento, manifestam mudar o seu comportamento e, principalmente, percebem ganhos qualitativos e quantitativos em produtividade e lucratividade. Fatores que evidenciam que os serviços escolhidos e oferecidos não apenas são considerados válidos, mas funcionais. Com relação ao Brasil, a tendência é a mesma, e a sua evolução não somente é imediatamente perceptível a partir da decisão britânica de tratar o mercado brasileiro como estratégico, como também, em termos relativos, com o extraordinário incremento do número de empresas atendidas, em mais de 1.000%.

Não por acaso, ao se analisar as importações brasileiras do Reino Unido, verifica-se evolução positiva e expressiva. Em 2006, o Reino Unido exportou para o Brasil o total de US\$1,417 bilhão. Já em 2011, esse montante atingiu a cifra de US\$3,375 bilhões; um crescimento de 138%, considerando que, entre 2008 e 2009, como efeito da crise, as exportações mundiais recuaram significativamente. O que permitiu ao Reino Unido saltar de décimo sétimo fornecedor do Brasil, 2006, para o décimo quinto, em 2011. Por outro lado, os investimentos diretos estrangeiros no Brasil oscilaram bastante. Os dados disponibilizados pelo Banco Central brasileiro contabilizam, em 2006, o recebimento de US\$395 milhões em investimento britânico. Em 2007, esse montante salta para US\$1 bilhão, caindo para US\$641 milhões em 2008 e voltando a atingir aproximadamente

US\$1 bilhão em 2009. De toda maneira, é forte o viés de alta dos investimentos, que, de acordo com as expectativas, tendem a aumentar no país.

Interessante observar que os setores nos quais os investimentos britânicos estão sendo realizados no Brasil endossam, em grande parte, a orientação estratégica da UKTI. Conforme dados do Banco Central, em 2009, fora o setor bancário brasileiro, que dada a crise recebeu altos volumes de investimentos britânicos - nesse ano respondeu por 60% dos recursos -, o setor de máquinas para extração de petróleo foi responsável por 8,45%, seguidos pela extração mineral, com 6,3%. Nas exportações, verificou-se significativa concentração em setores mais intensivos em capital e tecnologia. Em 2006, por exemplo, enquanto 24,4% das exportações britânicas para o Brasil eram de máquinas e equipamentos (SH 84) e veículos, tratores e outros automotores (SH 87), em 2011, essa participação salta para 30%.

Infere-se, desta forma, que a UKTI, ao possuir um alinhamento estratégico entre os interesses de seus governos, tendo autonomia para se organizar e conduzir as suas ações nos destinos, associado ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que permite o monitoramento constante da qualidade de atendimento e informação prestados em seu suporte, vem conseguindo, satisfatoriamente, cumprir com seus objetivos. Em síntese, nota-se que as estratégias da UKTI para o Brasil, tanto aquelas declaradas pelos seus diretores, quanto dos seus resultados, revelam uma agência que tem atingindo com grande êxito seu objetivo institucional de promover a inserção de empresas britânicas no mercado brasileiro.

.....

## 6. Considerações finais

A análise da UKTI como caso de pesquisa descortinou pontos interessantes sobre o papel deste tipo de organização no suporte à internacionalização, os quais podem ser constatados por meio de duas dimensões-chave: uma em relação às determinantes da internacionalização e outra com relação à organização e gestão destas agências. De acordo com o *framework* teórico considerado neste artigo, a internacionalização de uma empresa ocorre a partir da verificação de vantagens específicas da empresa (propriedade) e dos mercados, as quais podem ser exploradas internacionalmente com objetivo de auferir lucratividade. Contudo, a opção empresarial por essa estratégia não se fundamenta apenas por essas vantagens. A percepção do mercado, pela distância psíquica, somada a inserção em *networks*, tendem a determinar a opção pelo destino e a sua forma de inserção. Nesse sentido, ter atrativos para justificar vantagens de localização, bem como reduzir entraves nos fluxos de informações entre os mercados (distância psíquica) são fundamentais para incentivar as empresas de um país a ingressar em outro.

Nesses termos, ao optar estrategicamente pelo mercado brasileiro, a UKTI parece ter escolhido ações corretas para apoiar as empresas britânicas na inserção nesse mercado, porque alinhadas com essas determinantes do processo de internacionalização. Primeiro, por ter escolhido os setores de infraestrutura, petróleo e gás, recursos que o Brasil tem em abundância, os quais justificam, em maior grau, os investimentos por busca de recursos (*resource seeking*) e, dadas a

existência de indústria de máquinas e equipamentos britânicos nessa área, aqueles direcionados à busca de mercados (*market seeking*). Tanto que, como observado, tanto nos investimentos, quanto nas exportações, são setores que vêm recebendo e aumentando a participação britânica. Em segundo lugar, por oferecer informações sobre o mercado brasileiro, reconhecidas como úteis pelas empresas atendidas, o que possibilita uma diminuição da distância psíquica percebida pelos empresários britânicos, tornando o Brasil um destino mais confortável e confiável. E, por fim, por estabelecer redes de contatos com consulados, embaixadas, governo e empresários brasileiros, formando uma rede de contatos que, tendo a empresa britânica inserida, o potencial de negócios aumenta consideravelmente. Ao que tudo indica, as ações da UKTI parecem ter propiciado um *soft landing* às empresas interessadas em ingressar no Brasil.

Pelo lado organizacional e de gestão, a UKTI também apresenta ações que parecem levar à eficácia de seus fins. Conforme analisado, a UKTI tem aspectos que indicam relativo sucesso em itens considerados fundamentais para desempenho superior de uma agência de promoção das exportações e dos investimentos. Primeiramente, a despeito de alinhada com o governo britânico, suas ações e estratégias no Brasil possuem grande autonomia, tendo orientação para negócios e clientes, não política. Sua agenda é de *business*, não de mera representação diplomática. Ademais, os resultados das pesquisas com clientes mostram que a UKTI tem grande agilidade operacional, uma vez que, mesmo aumentando extraordinariamente o número de atendimentos, sua qualidade e satisfação percebidas mantiveram-se em alta – a gestão é ponto de constante atenção, evitando gargalos. Pelas notas dadas à qualidade das informações dadas pela agência, somado o número de empresas que revelaram ter mudado de comportamento, infere-se que seu corpo de funcionários é altamente qualificado e capaz, com serviços focados em superar entaves, como as empresas também atestam ter conseguido. E, finalmente, a sua situação financeira apresenta-se positiva, com recursos autossuficientes embora o seu aporte governamental.

Conclui-se, dessa forma, que as agências de promoção das exportações e dos investimentos, em sua interação com as determinantes do processo de internacionalização, possuem a sua justificativa econômica predominantemente dada na assistência técnica e de informação, particularmente na redução das assimetrias de informação e de outras falhas de mercado (Lederman, Olarrega e Payton, 2006) - ponto crucial dos avanços no processo de inserção internacional, conforme propugnado pelos modelos comportamentais considerados no *framework* construído para este artigo. Logo, devem ser consideradas instrumentos importantes de políticas públicas, pois, levados em consideração os custos de uma empresa nacional em se informar e se preparar para internacionalização, somados aqueles relativos à identificação de mercados, preferência dos consumidores, legislação, barreiras, concorrência, entre outros, a existência de uma agência de suporte torna-se imprescindível; o que vale não apenas aos primeiros entrantes, mas àquelas empresas pioneiras, as quais podem ter os seus custos reduzidos nos investimentos para abrir novos mercados (Hausmann e Rodrik, 2003) por meio da promoção de *soft landing*. Questões que puderam ser descortinadas ao se analisar o foco estratégico da UKTI no Brasil e, principalmente, a forma como a agência procura controlar a suas ações por meio de uma gestão de recursos humanos e da qualidade extremamente exigentes e presentes. Entretanto, por se tratar de pesquisa exploratória, essas conclusões são indicativas, sendo bem-vindos estudos complementares de abordagem quantitativa capazes de mensurar impactos empíricos desse alinhamento e organização na efetiva inserção internacional de empresas incentivadas/atendidas.

### Referências bibliográficas

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. (2005), "O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões", *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, pp. 43-76.
- BODDEWYN, J. J. (1992), "Political behavior research", In: BUCKLEY, P. J. (Ed.). *New directions in international business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- BUCKLEY, P. J. (2002), "Is the international business research agenda running out steam?", *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 2, pp. 365-373.
- CASTELLS, M. (1999), "A sociedade em rede". 2. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- CHANDLER, JR, A. D. (2001), "Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise". Cambridge: MIT Press.
- COASE, R. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, v. 4, n. 4, pp. 386-405.
- COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (2012), "As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI", *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 110, pp. 44-57.
- CYRINO, A. B.; PENIDO, E. (2007), "Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras", In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DICKEN, P. (2010), "Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial". 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- DUNNING, J. H. (1988), "Explaining international production". London: London Unwin Hyman.
- DUNNING, J. H. (2001b), "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future", *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, pp. 173-190.
- DUNNING, J. H. (2001a), "The eclectic paradigm of international production: a personal perspective", In: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. (eds.). *The nature of transnational firm*. London: Routledge.
- GODOY, A. S. (2006), "Estudo de caso qualitativo", In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- HAUSMANN, R.; RODRIK, D. (2003), "Economic development as self discovery", *Journal of Development Economics*, v. 72, n. 2, pp. 603-633.
- HYMER, S. H. (1976), "The international operations of national firms: a study of direct foreign investment". Cambridge: MIT Press.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. (2002), "Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro". In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Orgs.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES.
- INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS – IPEA; (2012), "Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas", *Comunicados do Ipea*, n. 150.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER – ITC. (2000), "Redefining trade promotion: the need for a strategic response". Geneva: ITC/Unctad.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER – ITC. (2006), "Trade contact networks". Disponível em: <http://www.intracen.org/>. Acesso em: 15/07/2010.
- JARAMILLO, C. *The basic functions of national trade promotion organization*. *International Trade Forum*, jul-sep, 1992.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (2006), "Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model", *Management International Review*, Gutersloh, v. 42, n. 2, p. 165-178.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments", *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, pp. 23-32.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, pp. 305-322.
- LEDERMAN, D.; OLARREGA, M.; PAYTON, L. (2006), "Export promotion agencies: what works and what doesn't", *World Bank Policy Research Working Paper*, n. 4044.
- MORISSET, J. (2003), "Does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment? A small analytical model applied to 58 countries", *World Bank Policy Research Report*, n. 3028.
- PENROSE, E. T. (1956), "Foreign investment and the growth of the firm", *The Economic Journal*, v. 66, n. 262, pp. 220-235.
- PORTER, M. E. (1989), "A vantagem competitiva das nações". 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. (2006), "Estratégia de entrada e de operações em mercados internacionais", In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva.
- STAKE, R. E. (2000), "Case Studies", In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research 2 ed.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- STOPFORD, J.; STRANGE, S.; HENLEY, J. S. (1991), "Rival states, rival firms: competition for world market shares". Cambridge: Cambridge University Press.
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT – USAID. (2004), "Best practices in export promotion", *USAID Technical Report*.
- VERNON, R. (1998), "In the hurricane's eye: the troubled prospects of multinational enterprises". Boston: Harvard University Press.
- VIETOR, R. H. K. (2007), "How countries compete: strategy, structure, and government in the global economy". Boston: HBS Press.
- WADE, R. H. (1996), "Globalization and its limits: reports of the death of the national economy are greatly exaggerated", In: BERGER, S.; DORE, R. (Eds.). *National diversity and global capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1999), "Internationalization: evolution of a concept", In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. (Eds.). *The internationalization of the firm*. Oxford: Thomson.