



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMIA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS ALEXSANDRO TEÓFILO ALVES

**A INFLUÊNCIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO NA ESCOLHA DE MODOS
DE ENTRADA PARA ATENDIMENTO AO MERCADO INTERNACIONAL**

CAMPINA GRANDE
2019



MATHEUS ALEXSANDRO TEÓFILO ALVES

**A INFLUÊNCIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO NA ESCOLHA DE MODOS
DE ENTRADA PARA ATENDIMENTO AO MERCADO INTERNACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue
ao curso de Bacharelado em Administração
da Universidade Federal de Campina
Grande, em cumprimento parcial das
exigências para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Vinicius Farias Moreira

CAMPINA GRANDE

2019

A INFLUÊNCIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO NA ESCOLHA DE MODOS DE ENTRADA PARA ATENDIMENTO AO MERCADO INTERNACIONAL

RESUMO

A escolha do modo de entrada é crítica para o processo de internacionalização empresarial. Buscando melhor compreensão dos fatores que exercem influência sobre esse processo, foram utilizados pressupostos fundamentados na Teoria do Custo de Transação para justificar tal escolha. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa foi analisar, sob a luz de pressupostos gerados pela Teoria do Custo de Transação, a escolha do modo de entrada em mercado internacional, do maior *trader* comercial de metais finos do nordeste que comercializa metais finos, sediada na cidade de Maceió-AL. Em relação aos aspectos metodológicos esse trabalho se classifica como um estudo de caso único, de caráter qualitativo-descritivo. A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. A análise dos dados obtidos ocorreu pelo método de saturação, no qual os dados são analisados repetidamente até que se obtenha resultados consistentes. Os resultados indicam que os 5 pressupostos, gerados com base na TCT, têm relativo sucesso em explicar a influência dos fatores propostos na escolha do modo de entrada da empresa analisada. Os pressupostos de maior impacto na escolha foram: o que analisa o custo de transação, as demandas legais para internacionalização e o que pondera sobre a especificidade do ativo. Os demais pressupostos não apresentaram grande influência sobre a escolha no caso estudado. Estes resultados proporcionam melhor compreensão sobre a escolha do modo de entrada da empresa, e trazem aplicação teórica à um caso de uma empresa exportadora de *commodities* sediada em um país em desenvolvimento.

Palavras-chave: Modo de entrada. Teoria do custo de transação. Internacionalização.

THE INFLUENCE OF THE TRANSACTION COST THEORY ON THE FOREIGN MARKET ENTRY MODE CHOICE

ABSTRACT

The entry mode choice is critical to the enterprise internationalization process. Attempting to achieve further comprehension of the factors influencing this process researchers utilized presumptions based on the assumptions taken by the Transaction Cost Theory to try to justify the choice made. Thus, the objective of this research was analyze the mode entry choice of the bigger northeastern refined metal firm that's based in the city of Maceió in the state of Alagoas, through the perspective of the Transaction Cost Theory. Regarding the paper's methodologic aspects it is a qualitative and descriptive single case study. The data gathered was obtained from three sources, those being: semi structured interviews, participant observation and documental analysis. The analysis of the data assembled was conceived throughout a saturation method, in which all data collected is looked over through and through until the results are consistent enough. The results suggest that the 5 presumptions, born based on TCT, have a fair success explaining the influence of the proposed factors on the entry mode choice of the studied firm. The presumptions that had a bigger impact on the choice were: transaction cost; legal restrictions to foreign country entry and asset specificity. The other ones don't specifically have great influence on the given case. This study grants better understanding to the enterprise's entry mode choice and bring a new perspective to the theory, which in this case is applied to a commodities retail based on a developing country.

Keywords: Entry mode Choice. Transaction Cost Theory. Internationalization.

INTRODUÇÃO

As transações de bens e serviços que ocorrem entre povos de diferentes culturas são tão antigas quanto a própria humanidade. Desde os tempos bíblicos, quando muitas sociedades ainda eram organizadas em sistemas imperiais, já existiam intercâmbios de bens de consumo e especiarias entre nações da Europa mediterrânea, do norte africano, da Ásia ocidental e do oriente médio, como apontam registros históricos.

Apesar de sempre presentes na história da humanidade, as transações entre diferentes países nunca antes foram tão expressivas. O século XX foi marcado por revoluções que abalaram as estruturas políticas e econômicas de todo o mundo. No aspecto econômico, os fortes ventos proclamando o liberalismo econômico e o livre comércio impulsionaram mais e mais países a eliminar barreiras comerciais e abrir suas fronteiras aos investimentos estrangeiros, fortalecendo ações da Organização Mundial do Comércio (Zuidhof, 2003). A adesão a internacionalização foi tão expressiva que Bennet (2007) chegou a constatar que entre os anos de 1984 e 1998 o volume total de investimento empresarial no exterior aumentou dez vezes.

A internacionalização de empresas é um tópico de estudo de muito relevância dentro do ambiente das decisões estratégicas organizacionais e tem bastante a contribuir em campo teórico. Os estudos e teorias sobre internacionalização se intensificaram e ela se tornou uma das áreas mais estudadas dentro do campo da administração (Werner, 2002; Canabal & White, 2008). Observando que a internacionalização trazia novas soluções e desafios para as empresas, Argawal e Ramaswami (1992) argumentaram que a decisão de maior impacto sobre o processo de internacionalização das empresas estava na verdade concentrado em uma de suas primeiras decisões, a escolha do modo de entrada que esta utilizaria para ingressar no mercado internacional.

Buscando compreender quais fatores deveriam ser priorizados na escolha do modo de entrada, pesquisadores como Hennart (1991), Erramilli & Rao (1993) e Brouthers e Brouthers (2001; 2013) utilizaram premissas e conclusões de teorias já canonizadas no meio acadêmico para tentar justificar a escolha de um modo de entrada em detrimento das demais opções.

O presente artigo selecionou a Teoria do Custo de Transação de Williamson (1979) para partir como ponto de apoio principal para as análises pretendidas, pois, essa teoria é considerada a teoria de suporte que tem maior sucesso em analisar os fatores de influência sobre a escolha, analisando a maior quantidade de fatores das teorias propostas até então e apresentando os melhores resultados para as empresas. Robert e Greenwood (1997), Oliver (1997) e Brouthers

(2013) relataram que empresas cujo decisão de modo de entrada pode ser explicada pelos pressupostos gerados pela TCT apresentam desempenho melhor que as empresas cuja escolha não podia ser explicada por esses pressupostos.

Além disso, Chiles e McMackin, (1996) e Roberts e Greenwood (1997) afirmam que empresas que buscam outras teorias para basear sua decisão de modo de entrada, muitas vezes optam por um (modo) que não atende satisfatoriamente as demandas da empresa que acabam sub-performando, sendo assim, lenta e gradativamente conduzidas à falência.

Sendo assim o presente artigo tem como objetivo analisar, sob a luz de pressupostos gerados pela Teoria do Custo de Transação, a escolha do modo de entrada em um mercado internacional. A empresa cujo processo de escolha do modo de entrada será analisado faz parte do ramo de sucata, comercializando “metais finos” também conhecidos como metais não ferrosos, como alumínio e ligas de inox, tanto para o mercado nacional quanto para mercados externos. Estudos sobre empresas do ramo da sucata são necessários no Brasil, uma vez que o país exportou mais de 10 mil toneladas de alumínio na forma de sucata para o exterior em 2018 segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços¹, e a reutilização de recursos naturais é um assunto de tamanha magnitude nos tempos atuais. Além disso, pesquisando-se no portal de periódicos da CAPES, o maior portal publicitário de artigos do país, poucas pesquisas sobre o ramo são encontradas na área de estratégia em administração.

Esta introdução dá início ao presente trabalho que também é composto pelos fundamentos teóricos nos quais a pesquisa foi baseada, seguida por uma sessão dedicada a explicação dos procedimentos metodológicos, procedida pela discussão dos resultados encontrados e, por fim, as conclusões do estudo, que incluem as limitações e sugestões de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo, tem por objetivo prover ao leitor as teorias que deram embasamento e suporte a pesquisa desenvolvida. A fundamentação foi dividida em três tópicos, sendo estes: (2.1) Internacionalização e os modos de entrada no mercado; (2.2) Teoria do Custo de Transação e (2.3) a Teoria do Custo de Transação e a escolha do modo de entrada.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E OS MODOS DE ENTRADA NO MERCADO

¹ Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. (2019). *Exportação e Importação Geral*. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 8 de novembro de 2019

Após o estabelecimento da Organização Mundial do Comércio, as barreiras previamente desenvolvidas para tentar frear o livre comércio foram gradativamente eliminadas. Isso permitiu que as economias mundiais tivessem maior contato entre si e que suas interações se multiplicassem, o que transformou a realidade mercadológica estabelecendo um mercado global (Maia, 2013).

A globalização pode ser interpretada como a integração econômica e a crescente interdependência de países de todo o mundo. Considerando que os agentes econômicos de maior impacto no mercado são as empresas, observa-se que na busca de crescimento elas expandem sua atuação inicialmente para o mercado local e nacional. Normalmente elas podem buscar crescimento a partir da diversificação, sendo esta relacionada ou não relacionada, ou recorrer a integração vertical a montante ou jusante de sua cadeia produtiva. Diminuídas as opções no mercado local, essas empresas finalmente dirigem sua atenção e esforços para atendimento de mercados internacionais (Beluzzo, 1995; Cavusgil, Knight & Reisenberger, 2010; Cyrino, Oliveira & Barcellos 2010).

A internacionalização empresarial pode então ser compreendida como o desempenho de atividades de comércio e investimento realizados por empresas para além das fronteiras de seu país sede. Estas empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional, buscando consumidores estrangeiros e manter relacionamentos colaborativos com parceiros *overseas* (Cavusgil et al, 2010).

Chega-se a conclusão de que internacionalização é utilizada como uma estratégia empresarial, ou seja, um meio para a obtenção de melhores resultados organizacionais (Oviatt & McDougal, 1994; Zahra & George, 2002). Os motivos que levam uma empresa, sob a perspectiva de autores organizacionais, a internacionalização são diversos: a inatividade do mercado interno (Root, 1994), prospecção vendas imediatas (Root, 1994), os incentivos governamentais do país hospedeiro (Porter, 1999; Root, 1994) o *networking* (Johanson & Vahlne, 2009; Porter, 1999), a transação de recursos (Porter, 1999), acesso à tecnologia (Dhanaraj & Beamish, 2003), aspectos de competição (Porter, 1999), as estruturas da empresa que almeja o mercado internacional (Dhanaraj & Beamish, 2003), a identificação de oportunidades em mercados exteriores (Johanson & Vahlne, 1977).

De modo geral pode-se afirmar que empresas utilizam a internacionalização como uma estratégia de busca por oportunidades no mercado internacional e pela criação de valor (Mitgwe, 2006; Zahra & George, 2002).

Observando a importância da internacionalização para o aumento da competitividade e crescimento geral das organizações, Argawal e Ramaswami (1992) argumentam que uma das decisões estratégicas de maior impacto no processo internacionalização de uma empresa é a decisão do melhor modo de ingressar no mercado estrangeiro.

Um modo de entrada no mercado estrangeiro é um arranjo institucional e organizacional que objetiva a viabilização da entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento e mais notoriamente produtos e serviços, assim como outros recursos organizacionais em um mercado estrangeiro (Hymer, 1960; Root, 1994).

Não existem grandes divergências teóricas sobre quais são efetivamente os modos de entrada de atendimento ao mercado exterior, entende-se que os esses podem abranger desde a exportação, direta ou indireta, de bens ou serviços até a internacionalização parcial ou completa da produção da firma, na forma de investimentos diretos (Cassol et al., 2016).

Dessa forma principais métodos de entrada são: exportação; licenciamento, franquias, associações e alianças estratégicas, joint ventures e instalação de subsidiárias (Iglesias & Veiga, 2002; Gallina, Bulba & Fleury, 2005; Peng, 2007). Esses modos estão descritos à seguir (Tabela 1) junto às suas vantagens e desvantagens.

A maior dificuldade do processo está na decisão de qual modo é melhor para a empresa considerando que as organizações têm diferentes: estruturas organizacionais, recursos para investimento e objetivos a serem realizados por intermédio da internacionalização. Os tomadores de decisão devem escolher o modo de entrada que apresenta melhor concordância com a idiosincrasia da empresa em questão. Existiam, portanto, conjunto fatores de grande influência na escolha do modo de entrada, que deveriam ter maior peso no momento da tomada de decisão e que nem sempre esses fatores são os mesmos para todas as organizações que almejavam a internacionalização. Os fatores foram separados em grupos de acordo com sua esfera de atuação, os quais compreendem: fatores ambientais do mercado alvo; fatores do ambiente indústria do mercado alvo; fatores internos da empresa e fatores observados nos produtos (Osland et al., 2001; Woodcock et al., 1994; Sherma & Erramili, 2004; Zhi Shen, Francisco Puig & Justin Paul, 2017).

Comentado [VM1]: confere essa citação.

Tabela 1

Listagem dos modos de entrada e suas vantagens e desvantagens.

MODOS DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Exportações indiretas: Transações realizadas no exterior que envolvem estruturas de terceiros	Concentração de recursos na produção, não é preciso administrar processos de exportação; Pouca necessidade de conhecimento do mercado alvo.	Menor aprendizado sobre negócios no mercado externo; Maiores custos de transação; menor controle da distribuição e maior dependência dos intermediários.
Exportações diretas: Transações comerciais no exterior realizadas por escritórios comerciais e profissionais da própria organização	Economias de escala com produção concentrada no país sede; Mais controle sobre a distribuição dos produtos se comparada a exportação indireta	Altos custos com o transporte de grandes volumes; Maior impacto de barreiras comerciais.
Licenciamento: Por contrato, a empresa no exterior obtém o direito de fabricação e comercialização, utilizando processos, marcas, patentes e conhecimento da licenciadora. Há pagamento de taxa e/ou royalties	Custos menores do que em ações e investimentos <i>greenfield</i> ;	Pouco controle da tecnologia e do marketing; Requer esforço para manter padronização;
Franquias: o franqueador concede direitos relativos à marca, processos, conhecimento e produtos para franquizados estrangeiros, recebendo taxa de franquia e royalties. São estabelecidos padrões e regras definidas em contrato.	Menores riscos (do licenciador ou franqueador) na expansão internacional;	Possibilidade de disseminação de know-how para competidores; Menos engajamento em coordenação global;
Joint Venture: aliança entre empresas, visando operação conjunta com possibilidade de intercâmbio ou compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis na exploração de um mercado. Não se caracterizando como fusão.	Compartilhamento dos custos e riscos, além de acesso a conhecimentos e ativos do parceiro; Possibilidade de maior domínio do mercado; Aproveitamento de sinergias podem alavancar vantagens competitivas;	Possibilidade de divergência de objetivos entre parceiros; Possíveis impactos causados por diferenças culturais; Possível dificuldade de coordenação internacional.
Aquisição: o investimento envolve a compra de uma empresa ou mais no exterior	Possível absorção de competências, tecnologias e redes da adquirida; Habilidade de coordenação global; Controle integral da unidade; Maior velocidade de entrada;	Problemas e riscos políticos potenciais; Custos elevados; Problemas de integração após a aquisição.
Greenfield: unidade construída do zero com investimento e controle total da empresa.	Controle integral da unidade; Proteção da tecnologia e know-how; Possibilidade de coordenação global; Possibilidade menor de padronização global;	Impacto de elevados custos de aquisição de conhecimentos necessários à operação

Fonte: Adaptada de Peng (2007).

Tabela 2

Fatores que influenciam a escolha do método de entrada.

FATORES AMBIENTAIS DO MERCADO ALVO	FATORES DO AMBIENTE INDÚSTRIA DO MERCADO ALVO	FATORES INTERNOS DA EMPRESA	FATORES DOS PRODUTOS DA EMPRESA
Potencial de mercado;			
Fatores de produção;	Infraestrutura de mercado;	Tamanho da empresa;	Adaptabilidade do produto;
Distância geográfica;	Estrutura competitiva;	Experiência com internacionalização;	Ciclo de vida do produto;
Políticas governamentais;	Incerteza de demanda;	Estratégia da empresa;	Nível de assistência ao consumidor exigido;
Direitos sobre propriedade;	Barreiras de entrada e saída;	Estratégias de marketing;	Reputação e imagem do produto;
Relações econômicas internacionais;	Relação com fornecedores e clientes;	Natureza dos ativos estratégicos;	Liderança do produto;
Risco político.			

Fonte: Adaptado de Shen (2017).

Buscando justificativas cientificamente plausíveis para compreender porque empresas escolhem um modo de entrada, pesquisadores procuraram teorias já estabelecidas para definir quais dos fatores citados (ver tabela 2) devem ser mais influentes no processo escolha, considerando que a análise de diferentes fatores pode levar a conclusões muito divergentes (Meyer, 2015). Dentre as teorias selecionadas destacam-se: a teoria Institucional, teoria das Opções Reais, teoria do Custo de Transação (TCT), teoria do Poder de Barganha, o modelo Uppsala de internacionalização e a teoria do Custo de Comunicação (Shen, Puig & Paul, 2017).

Comentado [VM2]: Confere citação

Para efeito deste trabalho será analisada a escolha do modo de entrada sob a luz dos fatores sugeridos pela teoria do custo de transação (Williamson, 1979; 1994) pois esses caminhos proporcionam às firmas a estrutura mais eficiente para atuar no exterior (Masten, 1993; Shrader, 2001; Shelanski e Klein, 1995), visto que, que na TCT a existência de qualquer composição organizacional tem sempre sua eficiência de custos comparada às demais opções.

2.2 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO

O termo custo de transação foi apresentado pela primeira vez por Coase em 1937 em sua publicação intitulada “A natureza da firma”, na qual ele o define como o custo de uso do mecanismo de preço. Ele utilizou esse termo para criar um framework que objetivava prever quando certas atividades econômicas seriam realizadas pelas próprias firmas e quando estas seriam obtidas pelas firmas por *outsourcing* (Coase, 1937).

Pode-se dizer que a maior problemática que a teoria busca sanar é o porquê das transações serem organizadas do modo que são na sociedade moderna e, mais especificamente,

porque algumas transações econômicas ocorrem dentro das empresas e outras ocorrem entre a empresa e o mercado. A conclusão tirada pelo estudo é basicamente que as atividades são realizadas internamente quando existe alguma falha no mercado em atender as demandas realizadas pelas empresas com eficácia e eficiência (Williamson, 1994).

Sendo assim, existem custos para conduzir as transações pelo mercado, esses custos de transação podem ser reduzidos se forem conduzidos por meio de outros mecanismos econômicos que não o mercado. A TCT revela que os custos gerados pelo atrito do processo e subsequente quebra sinérgica das transações, são tão importantes quanto os custos de produção ou talvez até mesmo mais, mesmo que os custos de produção sejam significativamente mais fáceis de identificar.

Mantendo essa vertente, Williamson (1994) também argumenta que a firma, em muitos casos, consegue ser mais eficiente no desempenho de algumas atividades que o mercado, porque estas geralmente têm maior facilidade em otimizar o custo de transação e consequentemente o custo total do produto. Conclui-se que a TCT acredita que a organização está sempre em busca do upgrade em eficiência resultante da redução do custo de transação.

Existem algumas premissas ou comportamentos esperados do mercado e dos indivíduos para que a teoria possa prever o comportamento das empresas quanto às transações (Williamson, 1979, Williamson & Oichi, 1981; Williamson 1985).

A primeira dessas premissas está focada nos indivíduos e argumenta que os fornecedores tendem a agir de maneira oportunista, isso é utilizam sua posição de poder, derivado da dependência das empresas para com eles, para mudar termos e valores de fornecimento.

De acordo com o autor, as altas variações nos custos de transação das atividades ofertadas pelo mercado ocorrem porque os indivíduos se comportam de maneira oportunista. Sem esse comportamento o custo de transação do mercado seria mais baixo e estável pela baixa do custo com negociação e desenvolvimento de contratos que buscam antever todas interações possíveis (Williamson, 1979).

A segunda premissa é a racionalidade limitada, sendo esta a incapacidade cognitiva dos indivíduos de processar a infinita gama de informações disponíveis sobre um mesmo assunto, assim como o não acesso a todas as informações relevantes sobre esse. E também a incapacidade de correlacionar e fazer cálculos probabilísticos sobre todos os possíveis futuros (Williamson, 1979).

A terceira premissa é a especificidade de ativos, alguns ativos podem ter características únicas ou exigir soluções complexas (exemplos: transporte, extração, condução, uso,

maquinário e aparato técnico, descarte, etc.) que os tornam de obtenção e utilidade mais específica para serem aproveitados, mesmo que como itens substitutos por outras organizações.

Isso acarreta no aumento da dependência da firma para com um número menor de fornecedores, já que esses itens não estão em grande oferta para o mercado, encarecendo os produtos por uma simples equação de oferta e demanda, e encarece os custos com negociação, formulação de um contrato e monitoramento da transação, ou seja, os custos de transação (Williamson, 1985).

A quarta premissa é a incerteza, aqui vistas como, informações sobre passado presente e futuro não perfeitamente conhecidas, que tornam mais difícil inferir sobre quem irá ou não agir de maneira oportunista o que faz com que as empresas tomem uma posição mais defensiva e invistam mais tempo e dinheiro na negociação e formulação contratual, o que influencia diretamente o custo de transação (Williamson, 1979).

Frequência de transações é a quinta e última premissa e ela é importante por dois fatores. Alto números e volume de transações aumentam o nível de confiança entre as partes envolvidas e diminuem seus custos relativos, elas também igualam mais o poder de barganha entre o fornecedor e a empresa (Williamson, 1979).

Uma análise do custo de transação em relação às escolhas pela internacionalização (modos de entrada) é discutida no tópico seguinte.

2.3 A TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E A ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA

Brouthers (2013) compilou o trabalho de diversos autores que inferiam, com base nas premissas apresentadas na sessão anterior, sobre a influência do custo de transação na seleção do modo de entrada. A compilação sugeriu cinco pressupostos sobre tal influência, e estão explanados à seguir.

Estudos apontam que quando o custo de transação com, busca, negociação e monitoramento dos parceiros potenciais é baixo, empresas tendem a procurar parceiros para atuar em mercados estrangeiros, o que as leva a escolher modos de entrada que não envolvem investimentos diretos. Conseqüentemente, quando estes custos são altos, as empresa preferem realizar investimentos diretos, já que, de acordo com Williamson (1979) as empresas tendem a ter melhor eficiência e estabilidade de custos que o mercado (Hennart, 1991; Erramilli & Rao, 1993; Taylor et al., 1998).

Seguindo essa teoria, a especificidade do ativo também é levada em consideração no processo de escolha do método de entrada. As firmas que tem mais especificidade de ativos

geralmente tem maior CT para resguardar e assegurar a integridade desse ativo já que estes comumente levam os parceiros a agir oportunisticamente. Conclui-se que para melhor gerenciá-los, empresas que tem ativos mais específicos tendem a procurar métodos de entrada via investimentos, visto que estes são menos dependentes de parceiros e fornecem maior controle às firmas. Em contraponto, firmas com ativos pouco específicos tendem a buscar a internacionalização via exportação ou métodos contratuais, pois estes necessitam de menor controle e oferecem menores riscos (Anderson & Gatignon, 1986; Gatignon & Anderson, 1988 Makino & Neu- Pert, 2000; Brouthers, 2013).

Outro fator de grande influência na escolha do modo de entrada é a estrutura burocrática necessária à entrada da empresa no país alvo, pois governos podem optar pela necessidade de excessivas legitimações burocráticas para explorar investir diretamente em seu território. Assim a empresa que deseja as transações se depara com altos custos de aprendizagem dos processos legais assim como o próprio custo da legalização de suas atividades (North, 1990; Meyer, 2001). Sendo assim, empresas adentrando países que possuem muitas restrições legais para regular ingressantes de mercado tendem a escolher modos de entrada que requerem o desprendimento de menores investimentos, e que tenham maior suporte de parceiros externos, como os modos de exportação. Já empresas adentrando mercados com poucas restrições a ingressantes externos tendem a selecionar modos de investimento, pois não precisam de grande auxílio para legalizar sua produção e isso reduz os custos de transação envolvidos no processo (Delios & Beamish, 1999, Brouthers , 2013).

Nesse sentido, pesquisas também revelam que as empresas procuram ingressar em mercados mais atrativos e que oferecem menores riscos (menor distancia cultural e maior estabilidade social, econômica e política). Estrategicamente, as firmas ingressam nesse tipo de mercado via modos de investimento, considerando que mercados mais estáveis concedem maior retorno sobre o capital investido. Seguindo essa lógica, firmas ingressantes em mercados instáveis buscam modos de entrada que ligam a empresa a parceiros com alto conhecimento do mercado em questão, na tentativa de amenizar as ameaças latentes. Firms se internacionalizando em mercados arriscados preferem modos menos diretos de internacionalização, como a exportação, para reduzir o comprometimento de seus recursos e assim reduzir sua exposição ao risco (Delios & Beamish, 1999, Brouthers , 2013).

O potencial de mercado e o potencial retorno de investimento também é um fator de influência na escolha do modo de entrada, principalmente por seu impacto no custo de oportunidade e na capacidade de mercado. Primeiramente porque mercados caracterizados por alto potencial têm maior probabilidade de absorver capacidade produtiva adicional. Mercados

estagnados ou com crescimento negativo deixam empresas candidatas relutantes em realizar grandes investimentos. Além disso, mercados com alto crescimento podem ter custo de oportunidade maior, ocasionado pelas diversas oportunidades de crescimento e pelas oportunidades de precificação Premium. Enquanto o custo de oportunidade em mercados com baixo crescimento tende a ser baixo, por ocorrência das poucas oportunidades de crescimento e das restrições nas estratégias de precificação (Agarwal & Ramaswami, 1992; Kim & Hwang, 1992; Brouthers & Brouthers, 2000).

Pesquisas revelam que empresas ingressando em mercados de alto crescimento (alto potencial de mercado) tendem a preferir modos de entrada por investimento direto porque elas podem obter economias de escala, diminuindo o custo unitário de seus produtos e para estabelecer uma presença de longo termo no mercado. Em mercados de baixo crescimento, ingressantes preferem modos de exportação e contratuais porque elas não causam tanto impacto no mercado o que evita brigas de preço severas com seus concorrentes, também porque esses modos podem ter um melhor “custo benefício”, já que requerem menores desprendimentos de recursos e finalmente porque o custo de saída do mercado não é tão alto, caso os retornos com as vendas de produtos e serviços não sejam satisfatórios (Kim & Hwang, 1992; Agarwal & Ramaswami, 1992; Brouthers, 2013). A tabela 3 apresenta os resumos dos pressupostos que ligam a teoria do custo de transação às escolhas do modo de entrada no mercado internacional.

Tabela 3

Resumo dos pressupostos.

RESUMO DOS PRESSUPOSTOS	
1	Firmas que observam grande custo de transação associado a sua operação no mercado internacional, tendem a escolher modos de entrada por investimento direto. Firmas que percebem baixo custo de transação relativo à essa condição tendem a selecionar modos de entrada por exportação ou contratuais.
2	Firmas que trabalham com ativos altamente específicos tendem a selecionar modos de entrada por investimentos diretos, enquanto firmas com ativos pouco específicos tendem a escolher a entrada via modos de exportação.
3	Firmas ingressando mercados com poucas regulamentações à entrada têm maior tendência a escolher modos de investimento direto, enquanto firmas ingressando em mercados com muita burocracia para regulamentação legal tendem a escolher internacionalização via modos de exportação ou modos contratuais
4	Firmas adentrando mercados que apresentam baixo risco tendem a escolher modos de entrada via investimento direto, já firmas ingressando mercados de alto risco tendem a escolher entrada via modos de exportação ou modos contratuais.
5	Firmas que desejam atuar em mercados de alto crescimento preferem modos de entrada via investimento direto enquanto firmas adentrando mercados que apresentam crescimento baixo ou negativo tendem a escolher modos de entrada via exportação.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A junção dessas duas teorias enriqueceram muito o campo de estudos teóricos sobre os modos de entrada. Finalizada a revisão teórica desse estudo, o trabalho segue com a apresentação dos caminhos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa teve como objetivo analisar, sob a luz de pressupostos gerados com base na Teoria do Custo de Transação, a escolha do modo de entrada em um mercado internacional.

Creswel (2014) aponta que nas pesquisas qualitativas, configuradas caracterizadamente pela predominância de dados descritivos, o ambiente foco é a fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento principal. Nesse tipo de pesquisa objetiva-se compreender como o objeto de estudo se manifesta nos processos e transações cotidianas da empresa. Sendo descritiva, a pesquisa se incube de descrever criteriosamente os fatos e fenômenos observados no decorrer do estudo, para possibilitar a obtenção de informações que auxiliarão na análise do que se definiu como problema de pesquisa (Triviños, 2008).

Quanto ao procedimento técnico se trata-se de um estudo de caso qualitativo cuja unidade de análise é uma empresa do setor de sucata, com a comercialização de metais finos. Além do pesquisador ser membro da organização, a empresa W foi selecionada porque atendia critérios definidos pelo pesquisador, sendo estes: empresas que possuíam transações internacionais frequentes, atuação no mercado internacional há mais de 5 anos, solicitude no compartilhamento de informações documentais e disponibilidade de gestores para participação de entrevistas. Também foi dada preferência a empresas que atuassem em múltiplos mercados estrangeiros.

Seguindo as recomendação para desenvolvimento de boas pesquisas qualitativas de Eisenhardt e Graebner (2007), este estudo contou com múltiplas fontes de coleta de dados, incluindo entrevista semiestruturada com o diretor e gerente de produção da empresa, observação participante e análise documental de arquivos fornecidos pela própria empresa.

Os sujeitos de pesquisa selecionados para a realização das entrevistas semiestruturadas foram: o diretor da empresa, pois esse efetivamente escolhe o modo de entrada utilizado pela empresa e o gerente de produção da empresa, pois ele acompanha o processo de preparação e transporte dos produtos enviados ao exterior.

Além destes, também foram utilizados dados secundários para complementar ou fornecer melhor entendimento da realidade em análise, estes dados são principalmente informações sobre mudanças nos cenários político e econômico tanto do país sede da empresa quanto de outros países nos quais ela atua.

Comentado [VM3]: confira se esses termos estão coerentes e precisos com a menção em outras partes do texto.

No total foram realizadas um total de cinco entrevistas ao longo do processo de obtenção dos dados para a pesquisa, três com o diretor da W e duas com o gerente de produção da empresa. No primeiro momento foram realizadas as entrevistas iniciais com ambos, a entrevista com o diretor durou aproximadamente 1 hora e a entrevista com o gerente cerca de 40 minutos. Depois desse momento foram necessárias mais duas reuniões de cerca de 20 minutos com o diretor da empresa e uma reunião de aproximadamente 10 minutos com o gerente para sanar questionamentos que surgiram durante o desenvolvimento dos resultados.

A obtenção e análise de dados ocorreram simultaneamente, inicialmente recorrendo-se a categorização das informações obtidas. Concluída a coleta de dados, foi feita a triangulação dos mesmos (Yin, 2017), na qual o tratamento de dados foi feito por meio de uma análise de conteúdo composta pela categorização dos dados obtidos pelas fontes citadas anteriormente. Os dados seguiram sendo complementados a fim de aclarar inconsistências ou imprecisões nas informações obtidas e dar maior credibilidade às conclusões tomadas.

Seguindo as recomendações de Gioia, Corley e Hamilton (2013) e de Zhang e Wildemuth (2009), as categorias foram analisadas por meio de idas e vindas até que fossem estabelecidas o que concedeu maior densidade às informações, tal procedimento se reincidiu até que a repetição induzisse a saturação das informações. Creswel, 2014; Triviños, 2008; Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2017

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa selecionada, por motivos de privacidade no presente trabalho nomeada W, é uma empresa que surgiu no ano de 2005 atuando como um centro de coleta de matéria prima de uma fundição multinacional brasileira que atua comercializando lingotes de alumínio. Em 2009 o conselho da multinacional decidiu trocar o direção da empresa W e admitiu um novo diretor para o qual ofereceram 20% da sociedade da empresa, esse diretor permaneceu administrando a empresa desde então. Em 2016, o diretor em questão comprou as partes societárias dos demais sócios da empresa e atualmente é o único dono.

W teve em seu início foco na comercialização de alumínio, mas atualmente atua na compra de mais de 20 categorias diferentes de metais não ferrosos, como cobre, zamack, off set, estanho, perfil, diversas ligas de inox, dentre outros. A empresa conta com um quadro de aproximadamente 65 funcionários divididos em cinco departamentos: diretoria, compra, venda,

financeiro, transporte, contábil fiscal e pessoal, produção e manutenção. Sua unidade de negócios é localizada na cidade de Maceió-AL. Atualmente ela é a empresa do ramo de sucata com maior volume de produção do nordeste, movimentando aproximadamente 15 mil toneladas de metais todos os anos, além de exportar parte de sua produção para países estrangeiros como a China, Índia, Estados Unidos, Espanha e Inglaterra.

O diretor da empresa relata que o que o motivou a considerar o atendimento de mercados internacionais foi a oportunidade de reduzir os efeitos da grande sazonalidade dos produtos de seu empreendimento. Segundo ele em 2011, após três anos dirigindo a empresa, ele notou um padrão no comportamento do mercado nacional que reduzia drasticamente os números da empresa nos meses de dezembro e janeiro. Acontece que, empresas automobilísticas normalmente dão férias coletivas para seus operários nesses meses, para realizar manutenções programadas nas máquinas o que diminui drasticamente a demanda nacional de metais, já que essas empresas utilizam sucata metálica como matéria prima para fabricação de diversas partes de seus modelos.

Procurando alternativas de escoamento para seus produtos ele então começou a estudar novas possibilidades e acabou encontrando na internacionalização um novo universo de atuação. Esperançoso com a oportunidade de dar um novo destino aos estoques sazonais da empresa ele então saiu a procura de meios para realizar a comercialização de seus produtos no exterior.

Analisando o motivo que levou o gestor a buscar a internacionalização pode-se chegar-se a conclusão de que nesse aspecto o caso estudado está em acordo com o que é proposto por Johanson & Vahlne (1977), a identificação de oportunidades no mercado externo, e o proposto por Root (1994) a inatividade no mercado interno. Considerando que o mercado interno tem um período de baixa atividade nesse setor, o gestor buscou oportunidades de lidar com a baixa demanda gerada por ela.

4.2 PRESSUPOSTO NÚMERO 1

A partir desse momento podem ser observada nitidamente a influência dos pressupostos sobre a escolha do modo de entrada, baseados na TCT de Williamson. Observou-se que nas entrevistas realizada que a primeira preocupação do diretor foram os custos relacionados ao processo de internacionalização. Estudando os custos totais associados aos modos de entrada que ele considerava válidos para a empresa, ele buscou os bancos nacionais para estudar as possibilidades de obtenção de crédito para financiar a comercialização de seus produtos no exterior. Contudo, a empresa não se encaixava nos quesitos de porte nem de garantia

necessários para obter esse tipo de financiamento, o que levou o gestor a eliminar imediatamente a opção de investimento direto no exterior, já que essa demanda grandes investimentos iniciais.

A não obtenção de crédito bancário forçou o diretor a voltar sua atenção para os modos de entrada via exportação, já que estes requerem um comprometimento de recursos consideravelmente menor que os modos de investimento direto. Ponderando entre a exportação direta e a exportação indireta o gestor observou que apesar de ser mais lucrativa, a exportação direta apresentava maior custo de aprendizagem, retornos sobre investimento mais demorado e exigiam grande conhecimento do mercado alvo, o que o levou a escolher a exportação indireta como a opção inicial de exportação para seus produtos.

Ele então optou por realizar suas exportações pela colaboração com empresas brasileiras de trading. As empresas de Trading (*trading companies*) são empresas que têm grandes conexões com comerciantes de milhares de ramos em todo o mundo, elas atuam como intermediárias entre empresas locais que desejam exportar um produto e empresas externas que desejam obtê-lo. Essas empresas pagam o valor da carga ao exportador e negociam a “revenda” dela com clientes no exterior, realizando seu lucro, elas também se encarregam das questões legais e logísticas desse processo.

Na fala do gerente é perceptível sua preocupação com o que ele chama de “custo de aprendizagem” no processo de internacionalização, perguntando maiores detalhes sobre tal custo ele relata que são custos para a obtenção de informações sobre a demanda do mercado estrangeiro, melhores rotas multimodais para transporte de cargas dentro e fora do país, parceiros de apoio no mercado alvo, e mesmo custos de legalização do processo, etc. Trazendo esses conceitos para o aspecto teórico, a junção desses custos pode ser resumida como o custo de busca, negociação e manutenção do processo de exportação da empresa, o que é também considerado custo de transação por Williamson (1979).

O custo de transação tem forte influência no processo de internacionalização como sugere o primeiro pressuposto apresentado por Brouthers (2013), porém a relação observada entre o custo de transação e a escolha no modo de entrada no caso estudado é inversa ao que se propõe a teoria. No caso apresentado apesar de evidente para o gestor que modos de entrada via investimento direto trariam significativa diminuição dos custos de transação se comparados ao modos via exportação, a empresa não possui recursos suficientes para optar por essa modalidade de modo de entrada. Isso leva à conclusão de que, apesar de fazer sentido em um ambiente de recursos ilimitados, a teoria não leva em consideração o porte das empresas que visam a exportação, e muitas delas, principalmente em países em desenvolvimento como o

Brasil, não possuem o capital necessário para empreender nesse tipo de investimento (Taylor et al., 1998; Erramilli & Rao, 1993)

4.3 PRESSUPOSTO NÚMERO 3

Durante a entrevista o único método citado para selecionar as tradings que fariam a exportação do material era a forma como seriam efetuados os pagamentos das cargas. Apenas seriam selecionadas as tradings que pagassem valor integral da carga antes desta sair da empresa para transporte. Ele relata que durante os anos iniciais de sua exportação teve problemas com uma trading específica que inventou descontos indevidos na carga após sua chegada ao mercado alvo e não pretende passar por essa experiência novamente.

Ainda sobre as tradings com as quais o empreendedor fez e ainda faz negócios, ele comenta que a presença de um agente parceiro com conhecimento da legislação do país alvo o auxiliou no processo de exportação pelo menos duas vezes durante o período no qual a empresa tem exportado. A primeira vez foi durante negociações de cargas para os Estados Unidos, quando a trading o alertou do limite máximo de carga por container adentrando o território do país (20 toneladas), ele comenta que o envio de containers mais pesados que isso gera sérios problemas com a fiscalização portuária e pode acarretar em punição da empresa exportadora e até mesmo no descadastramento da empresa e bloqueio permanente de envio de cargas.

A segunda ocorrência foi quando outra trading trabalhando com a empresa orientou a empresa W a não enviar cápsulas de projéteis, itens frequentemente encontrados na sucata de latão, nos containers com destino à China, já que essa tem uma restrita política contra a importação de quaisquer objetos relacionados a armas de fogo. Nesse caso o descumprimento dessa regra pode causar um mal estar da empresa com a ditadura chinesa e acarretar até mesmo problemas diplomáticos entre os países. Isso pode ser percebido tanto na fala do gestor quanto nos longos contratos de exportação expostos ao pesquisadores.

Essa parte dos relatos auxilia na análise de duas premissas apresentados pela teoria de Williamson (1979), a incerteza e o risco percebido no mercado alvo, que também são dois fatores de extrema importância para a TCT e conseqüentemente para a escolha do modo de entrada. Existe um pressuposto apresentado por Brouthers (2013) que utiliza essas premissas para basear suas conclusões.

No terceiro pressuposto ele argumenta que firmas ingressando em mercados que exigem muitos documentos e processos burocráticos de candidatos estrangeiros, geralmente demandam mais conhecimento dos candidatos. Por esse motivo empresas ingressantes nesses mercado,

como ocorreu no caso relatado, geralmente procuram parceiros que detém conhecimento do mercado desejado para minimizar os riscos (Meyer, 2001; North, 1990 Delios & Beamish,1999).

4.4 PRESSUPOSTO NÚMERO 2

Observando os produtos da empresa fica claro que seus ativos são pouco específicos, o que já era esperado, visto que uma característica dos *commodities* é que eles podem facilmente ser substituídos, já que não existem variações significativas entre as opções oferecidas pelo mercado e eles podem ser encontrados facilmente no mercado. Considerando que a empresa selecionou um modo de entrada via exportação indireta, pode-se dizer que o que foi observado na empresa W está em acordo com o que é proposto pelo pressuposto teórico que afirma que empresas com ativos pouco específicos procuram modos de entrada via exportação, já que não se preocupam tanto com a possibilidade de comportamentos oportunistas dos fornecedores (Williamson, 1985; Gatignon & Anderson, 1988).

4.5 PRESSUPOSTO NÚMERO 4

“Um belo dia eu recebi uma ligação de um cara, Argentino... Ele disse que tinha pesquisado no mercado e sabia da boa procedência, minha e da empresa, e que queria fazer negócio com a W... No final acabamos não fazendo (negócio), a política econômica argentina está deixando muito difícil exportar pra lá.” Diretor da empresa W

Nessa fala do diretor da empresa fica claro que, apesar de não dar grandes detalhes sobre a influência que a estabilidade sócio-política-econômica tem sobre sua decisão de atendimento aos mercados alvo, quando perguntado se ele faria exportações para a Argentina, mesmo com as dificuldades citadas por ele, ele afirma que consideraria fazer algumas exportações para o país. Essa afirmação está em pleno acordo com o que é proposto pelo quarto pressuposto.

A situação política e econômica do país para o qual a empresa pretende exportar tem grande influência sobre a decisão da viabilidade dessa transação. Essa relação pode ser observada no quarto pressuposto apresentado por Brouters (2013), que argumenta que empresas adentrando mercados marcados pela instabilidade social, política e econômica preferem reduzir sua exposição ao risco e selecionar modos de entrada via exportação.

4.6 PRESSUPOSTO NÚMERO 5

Quando questionado se ele já havia considerado instalar uma subsidiária no mercado alvo o gerente de produção da empresa deu a seguinte resposta:

“Eu acho que não se classificaria como uma subsidiária, mas eu tenho vontade ainda de colocar uma pessoa, pra negociar diretamente com os chineses... O mercado chinês cresce muito, sempre. Isso é ótimo pra quem mexe com sucata, porque quanto mais cresce mais precisa de sucata pra fazer matéria prima, e mais sucata gera”. Gerente da empresa W

Em vários momentos das entrevistas, tanto o diretor da empresa quanto o gerente de produção mencionaram que o mercado chinês era bem atrativo por sua crescente demanda de matéria prima metálica e pelo grande crescimento de seu comércio em geral.

Esse relato é extremamente valioso para observação do quinto pressuposto teórico apresentado por Brouthers (2013), pois, nele o gerente relata que tem desejo de atuar no mercado chinês por causa de seus grandes crescimento e demanda, e corroborando com o previsto pelo pressuposto, ele comenta que seu desejo é investir em algo semelhante a um representante comercial no mercado alvo, o que já categoriza um modo de investimento no mercado externo. Isso está em pleno acordo a suposição do pressuposto, que propõe que firmas ingressando mercados que apresentam grande crescimento escolhem modos de entrada de investimento visando maximizar os futuros lucros (Agarwal & Ramaswami, 1992; Brouthers & Brouthers, 2000).

5 CONCLUSÃO

Esse artigo teve como objetivo analisar, sob a luz de pressupostos gerados com base na Teoria do Custo de Transação, a escolha do modo de entrada em um mercado internacional de uma empresa comercializadora de metais finos. Os resultados obtidos com a pesquisa possibilitaram as conclusões apresentadas a seguir.

Os pressupostos baseados na TCT, desenvolvidos pelos diversos autores organizacionais citados e compilados por Brouthers (2013) têm grande sucesso em racionalizar o processo de decisão e gerar hipóteses que influenciaram diretamente na decisão da empresa W sobre seu modo de entrada.

Os fatores custo de transação, especificidade de ativos e burocracia relacionada legalização foram os fatores propostos que apresentaram maior influência sobre a empresa W. Já os fatores risco de mercado e crescimento de mercado não tiveram tanto impacto na decisão

tomada pela empresa devido a seu porte e atual potencial de atuação, mas ainda são considerados relevantes por seus gestores.

Pode-se concluir afirmando que apesar de a teoria ter relativo sucesso em explicar algumas questões organizacionais e mercadológicas, ela não é “perfeita” em suas abordagens e alcance, e não deve ser utilizada individualmente para justificar fenômenos organizacionais.

Apesar do sucesso da teoria, acredita-se que o contexto de serviços não consiga ser explicado em plenitude pelo conjunto teórico assumido. Outro ponto importante é que essas correntes teóricas são oriundas da realidade de países desenvolvidos e de grandes empresas multinacionais. O fato de fazer a opção pelo estudo de empresas de médio porte instaladas em países em desenvolvimento e cuja ação seja predominantemente o serviço acaba requerendo adaptações teóricas que possam ser consideradas por futuros estudos.

Estudos futuros podem contemplar também o processo decisório e o empreendedorismo internacional em países em desenvolvimento, também avançar com suportes teóricos de outras correntes da internacionalização.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). *Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors*. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1–28.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Belluzzo, L.G.M. (1995). *A política da globalização*. Folha de São Paulo, São Paulo, set.
- Brouthers, K. D. (2013). *A Retrospective On: Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance*. *Journal of International Business Studies* 44 (2):14–22. doi:10.1057/jibs.2012.23.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers, and S. Werner. (2003). *Transaction Cost–Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance*. *Strategic Management Journal* 24 (12):1239–48. doi:10.1002/(ISSN)1097-0266.
- Cassol, A.; Novakowski, B. F. D. ; Dalbosco, I. B. ; Tonial, G. (2016). *Estratégias de internacionalização: estudo multicasos de pequenas e médias empresas de Santa Catarina*. In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo. Anais... . São Paulo: Universidade Nove de Julho (UNINOVE), v. 1. p. 1-16.
- Cavusgil, Knight & Reisenberger. (2009). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. Pearson, São Paulo.

- Coase, R.H. (1937). *The nature of the firm*. *economica*, 4(16), pp.386-405.
- Creswell, John W. (2014) *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Fourth ed. Lincoln: Sage Publications.
- Cyrino, A. B.; Junior, M. M.; Barcellos, E. P. (2010). Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global/ Moacir de Miranda Oliveira Junior e colaboradores
- Dhanaraj, C.; Beamish, P. W. (2003). *A resource-based approach to the study of export performance*. *Journal of Small Business Management*, v. 41, i. 3, p. 242-261.
- Delios, A., P. W. Beamish. (1999). *Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences*. *Strategic Management Journal* 20 (10):915-33.doi:10.1002/(ISSN)1097-0266.
- Gallina, R.; Bulba, E. A.; Fleury, A. O. (2005). *Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó*. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation*. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2): 305-336.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). *Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach*. *Journal of Marketing*, 57(3): 19-38.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Guerra, T. T. A.; Senhoras, E. M. (2015). *Evolução da internacionalização empresarial brasileira*. EdUFRR.
- Iglesias, R. M.; Veiga, P. (2002). *Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro*. O desafio das exportações, p. 368-446.
- Johanson, J.; Vahlne, J-E. (1997). *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments*. *Journal of International Business Studies*, v. 8, i. 1, p. 23-32, Spring.
- Johanson, J.; Vahlne, J-E. *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies*, v. 40, i. 9, p. 1411-1431, 2009.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). *Global strategy and multi-nationals' entry mode choice*. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 29-54.

- Maia, J. M. (2003). *Economia internacional e comercio exterior*. 8. Ed. São Paulo; Atlas.
- Makino, S., & Neupert, K. E. (2000). *National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary*. *Journal of International Business Studies*, 31(4): 705–713.
- Meyer, K. E. (2015). *Context in Management Research in Emerging Economies*. *Management and Organization Review* 11 (03):369–77. doi:10.1017/mor.2015.36.
- Mtigwe, B. (2006). *Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory*. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, i. 1, p. 5-25.
- Osland, Gregory E. (2001) Taylor, Charles R.; Zou, Shaoming. *Selecting International Modes of entry and expansion*. *Marketing Intelligence & Planning*; v. 19, n. 3, p. 153, 2001.
- Oviatt, B. M. (1994). Mcdougall, P. P. *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, v. 25, i. 1, p. 45-64.
- Porter, M. E. (1999). *A vantagem competitiva das nações*. In: PORTER, M. E. (Ed.). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Root, F. R. (1994). *Design entry strategy for international markets*. In: Root, F. R. (Ed.). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- Sharma, Varinder M.; Erramilli, M. (2004). Krishna. *Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice*. *Journal of marketing Theory and Practice*; v. 12, n. 1 p. 1, Winter.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (1998). *A transaction cost perspective on foreign market entry strategies of US and Japanese firms*. *Thunderbird International Business Review*, 40(4): 389–412
- Trivinos, Augusto Nivaldo Silva. (2008). *Introdução à pesquisa de ciências sociais*. 17. reimp. São Paulo: Atlas.
- Williamson, O. (1979). *Transaction cost economics: The governance of contractual obligations*. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1981). *The economics of organization: The transaction cost approach*. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1994). *Transaction cost economics and organization theory*. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *Handbook of Economic Sociology*, 77-107. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Williamson, O., & Ouchi, W. (1981). *The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects*. In A. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, 347-406. New York: John Wiley & Sons.

Yin, Robert K. *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications, 2017.

Zahra, S. A.; George, G. (2002). *International entrepreneurship: the current status of Held and future research agenda*. In: Hitt, M. A. et al. (Ed.). *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Oxford: Blackwell.

Zhang, Yan; Wildemuth, Barbara M. (2009) *Qualitative analysis of content. Applications of social research methods to questions in information and library science*. v. 308, p. 319.

Zuidhof, Peter-Win. (2003). *Marketing Democracy: A Social Fantasy of Market Discourse*

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS

- 1 O que levou a empresa a buscar o mercado internacional?
- 2 Qual o histórico da empresa de acesso ao mercado internacional?
- 3 Como a empresa escolheu ingressar no mercado internacional?
- 4 Quais elementos levaram a escolha desse modo de ingresso?
- 5 Como ocorreu efetivamente o ingresso da empresa no mercado internacional?
- 6 Quais os critérios de seleção do mercado alvo?
- 7 Quais os critérios de seleção do parceiro de internacionalização?
- 8 Quais os custos percebidos com a internacionalização?
- 9 Percebeu muita burocracia para legalizar o processo?
- 10 Realizaria investimento direto no mercado estrangeiro?