

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O MODELO UPPSALA: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA BRASILEIRA



CAMILLA ALBUQUERQUE PORFIRIO DOS SANTOS (FCAV)

albuquerque.porfirio@gmail.com

Hugo Martinelli Watanuki (FCAV)

hwatanuki@usp.br

Renato de Oliveira Moraes (USP)

remo@usp.br

Nas últimas décadas se observa o incremento da competição dos mercados com novos participantes (clientes e fornecedores) sendo adicionados constantemente. É nesse cenário de saturação que muitas empresas tomam como estratégia de crescimento o processo de internacionalização, seja de uma linha de produtos ou até mesmo de todos os seus processos. A internacionalização, além de contribuir para a alavancagem do crescimento de uma empresa, também diminui a dependência em relação ao mercado interno, traz melhorias no escoamento de capacidade ociosa, minimiza os impactos da sazonalidade e ainda possibilita o contato com novas tecnologias e redes. Contudo, nem sempre essa decisão é fácil para os gestores, pois os mesmos se deparam com uma infinidade de variáveis, muitas

conflitantes entre si e nem sempre as informações disponíveis são consistentes e perfeitas. Para auxiliar os gestores nesse desafio, alguns trabalhos propõem modelos para guiar a tomada de decisão no processo de internacionalização das empresas. O objetivo da presente pesquisa é verificar como o modelo Uppsala pode influenciar a tomada de decisão no processo de internacionalização de uma linha de produtos de uma indústria petroquímica brasileira. Os resultados encontrados sugerem que o processo de internacionalização se dá de forma gradual e com base tanto na distância psíquica do mercado-alvo, como na sua inserção em redes de relacionamento de empresas. O estudo também sugere uma diferença no nível de importância das duas dimensões do modelo em função do nível de experiência da organização com o processo de internacionalização: organizações menos experientes estariam mais propensas a valorizar a distância psíquica, enquanto organizações mais experientes tenderiam a valorizar as redes de relacionamentos.

Palavras-chave: Internacionalização, Modelo Uppsala, Indústria petroquímica, Estudo de caso

1. Introdução

Com o fim da segunda guerra mundial e, posteriormente, com a queda do muro de Berlim, a economia mundial sofreu intensas modificações, o conceito de mercado livre nasceu com a abertura das fronteiras ao livre comércio e a formação dos blocos econômicos, como União Europeia e MERCOSUL, que intensificaram o sistema de interação e comunicação entre os países, resultando na globalização (DAL-SOLTO, 2006). Porter (2004) já dizia que a globalização é uma das principais forças que influenciam diretamente no desempenho das empresas. Sabendo dessa nova tendência e oportunidade de atuar em diversas partes do mundo, muitos investidores internacionalizaram suas empresas ou serviços. O processo de internacionalização seja de um bem ou serviço pode ser amplamente estabelecido como a participação crescente e contínua de uma instituição em país (es) fora de sua base de origem (MORAES, 2006).

Entretanto, essa crescente e contínua abertura das fronteiras nacionais para o mercado externo nos países emergentes aumentou os níveis da concorrência obrigando as empresas nacionais a se especializarem a fim de se tornarem mais competitivas. E também a instabilidade na economia, nesses países, contribuiu para uma inversão de conceitos e orientação estratégica das companhias que passaram a olhar para o mercado externo como um cliente em potencial. Hoje, é possível observar uma presença maior dos países emergentes ou subdesenvolvidos na economia global (GOMES et al., 2005).

E é nesse ambiente de alta competitividade e instabilidade que muitas empresas brasileiras buscam se inserir ao mercado externo. Contudo, nem sempre essa decisão é fácil para os gestores, pois os mesmos se deparam com uma infinidade de variáveis, muitas conflitantes entre si, e nem sempre as informações obtidas são consistentes e perfeitas (KRAUS et al., 2015).

Logo, é possível perceber a importância da assertividade da estratégia tomada para transformar a empresa nacional em uma corporação global. É importante salientar que nessa estratégia deve ser levado em consideração fatores tais como o país que a empresa pretende atuar, o modo de entrada e sua velocidade de expansão (PORTER, 2004). O modelo Uppsala de Johnson e Vahlne (2009) pode ser uma abordagem a ser aplicada em tais contextos.

Frente ao cenário apresentado, o objetivo da presente pesquisa é verificar como a aplicação da clássica metodologia Uppsala de Johanson e Vahlne (2009) pode influenciar o processo de internacionalização das empresas. Tal modelo, além de analisar os motivos que induzem uma empresa a iniciar o processo de internacionalização, avalia também a forma como ele ocorre. Para isso será analisado o caso de internacionalização vivenciado em uma empresa de grande porte da indústria petroquímica nacional.

2. Revisão da literatura

2.1. Internacionalização de empresas

As facilidades de relacionamento trazidas pela globalização incentivaram as empresas a buscar novos mercados, logo, a prática de internacionalização se tornou comum no mundo empresarial atual. Segundo Dal-Soto (2006), a internacionalização de uma empresa ou serviços pode ser definida como um processo contínuo e crescente que envolve operações da mesma em país (es) diferente (s) de sua origem.

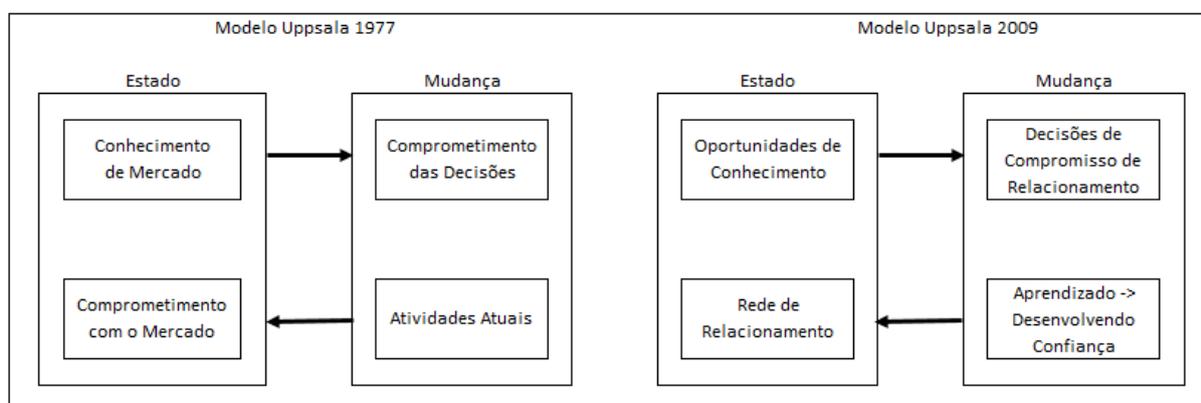
Existem várias razões, que já foram exploradas pela literatura, para uma empresa tomar a decisão de se internacionalizar, tais como, por exemplo, a procura de novos mercados sabendo que o mercado doméstico se encontra saturado ou em vias de saturação (JOHANSON; VAHLNE, 2009), explorar a vantagem de redução das forças de clientes e fornecedores ao se tratar de uma plataforma global e não mais local (PORTER, 2004) ou ainda o intuito de receber maiores ganhos econômicos em países em desenvolvimento e que possuem taxas de juros mais atrativas como forma de incentivar o investimento externo (CARNEIRO; DIB, 2007). Entretanto, muitos fatores, tais como o gerenciamento de riscos versus a confiabilidade das informações recebidas para tomada de decisão (LEMOS et al, 2010), políticas cambiais e instabilidade econômica nacional (CORREA, 2004), elementos culturais – distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e barreiras logísticas que diminuem as vantagens competitivas da empresa formando redes ineficientes de distribuição e uma lenta resposta às necessidades dos clientes (HENRIQUES, 2010); dificultam esse processo de internacionalização das empresas.

Olhando para esse cenário, muitas teorias sobre a forma de se internacionalizar foram desenvolvidas. Tais teorias podem ser agrupadas em teorias econômicas (processos de internacionalização orientados para maximização de retornos econômicos), estratégicas (processos fortemente ligados à orientação estratégica da empresa), e comportamentais (processos orientados pelo acúmulo de conhecimentos e experiências vividas que buscam reduzir o risco nas decisões futuras) (VIANNA; ALMEIDA, 2011). A presente pesquisa irá focar no modelo Uppsala de internacionalização, uma teoria comportamental, e verificar como ele suporta a análise do estudo de caso em questão

2.2. O modelo Uppsala de internacionalização

Criado por Jan Johanson e Jon-Erik Vahlne em 1977 e atualizado posteriormente em 2009 pelos próprios autores, o modelo Uppsala é um dos mais importantes trabalhos desenvolvidos na temática de internacionalização de empresas (FERNANDES, 2013) (FIGURA 1). Basicamente, o modelo sugere que o processo de expansão internacional de uma empresa se dá pelo acúmulo de conhecimento a partir de operações que a mesma executa em países estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Figura 1 – Evolução do modelo Uppsala



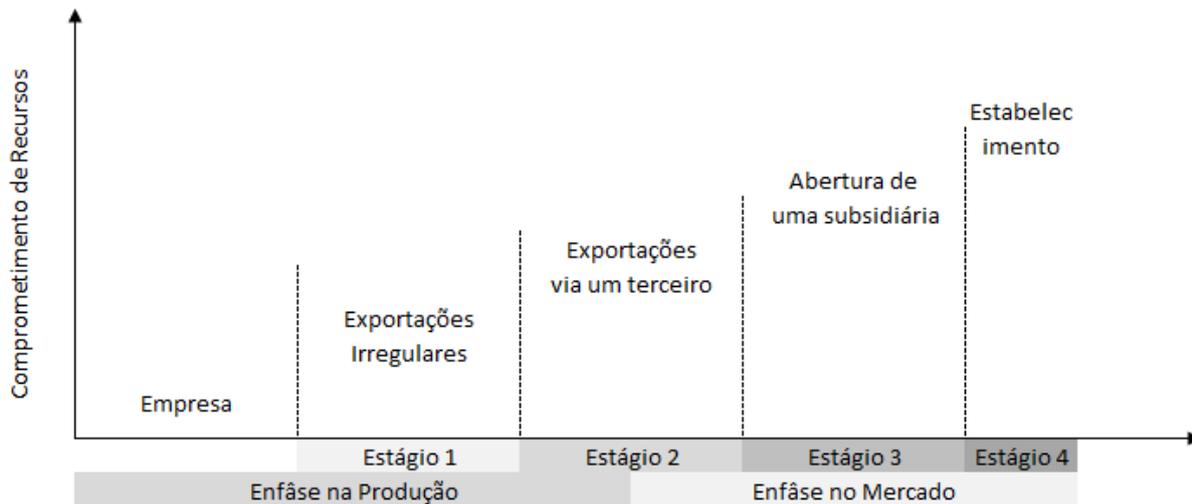
Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009)

A revisão do modelo pelos autores em 2009 adicionou e enfatizou a importância de as empresas estarem inseridas em redes de relacionamentos, pois essas irão facilitar seu acesso ao mercado externo – do termo em inglês *liability of outsidership*. De acordo com Johanson e Vahlne (2009), o fato de uma organização não pertencer a uma rede de relacionamentos e/ou compartilhamento de interesses aumenta o grau de incerteza no processo de internacionalização. As redes de relacionamentos interligam as empresas aos seus consumidores finais, seja de forma direta ou indireta, logo se sugere que tanto os relacionamentos pessoais como os estritamente profissionais podem ser usados como porta de entrada para outras redes (HILAL; HEMAIS, 2003).

Essa escola também leva em consideração o conceito de distância psíquica, ou seja, o processo de internacionalização se torna mais custoso a medida que os mercados alvos se tornam mais diferentes dos originais (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Essa estratégia de entrada em países que possuem uma estrutura cultural e econômica parecidas diminuem os riscos da operação (grau de incerteza) e os esforços de adaptação da empresa às características no novo mercado (SALVADOR et al, 2008).

Sobre a perspectiva desse modelo, as empresas iniciariam o seu processo de internacionalização de forma gradual (FERNANDES, 2013), a partir de um compromisso superficial, por exemplo, exportações não regulares e, posteriormente, intensificando o seu fluxo de exportações via um representante local. Em seguida, à medida que for adquirindo conhecimento sobre aquele mercado, avança em comprometimento de recursos físicos e financeiros estabelecendo uma subsidiária no país em questão, e por fim o processo se completa com a produção no próprio país estrangeiro, conforme ilustra o gráfico da figura 2 (VIANNA; ALMEIDA, 2011).

Figura 2 – Estágios do modelo Uppsala



Fonte: Adaptado de Vianna e Almeida (2011)

3. Metodologia

O presente trabalho tem como objetivo verificar como o modelo Uppsala é aderente e suporta o processo de internacionalização de uma linha de produtos de uma indústria petroquímica brasileira. O foco da análise está no processo de internacionalização de uma família de produtos que foi iniciado para direcionar todo o volume excedente produzido de forma rápida e prática, não prejudicando o balanço da planta.

Para essa análise, de cunho exploratório, optou-se por uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, pois dessa maneira foi possível explorar in loco o fenômeno com profundidade. Seguindo as recomendações de Bardin (2011, apud SANTOS, 2012, p.383-287) a presente pesquisa foi organizada em três etapas, são elas:

- Pré-análise: é o *corpus* do trabalho, onde o material é organizado, definindo os entrevistados e o roteiro orientado para os mesmos;
- Exploração do material: onde foi explorado e analisado todo o material coletado, categorizando-o em temas a serem abordados na pesquisa;

- Tratamento dos resultados: momento de reflexão onde se busca estabelecer relação entre o *corpus* do trabalho e a literatura selecionada, e também, verificar possíveis contradições encontradas.

A coleta de dados para análise do caso foi feita durante o mês de novembro de 2016 e iniciou-se por meio de informações disponibilizadas pela própria empresa em seu *website*. No segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três colaboradores de departamento diferentes, os quais interferem diretamente na tomada de decisão do processo de exportação. Por fim, foram realizadas observações *in loco* por meio de participações em reuniões de grupo. As diferentes fontes de informações permitiram uma triangulação de dados e uma visão mais ampla e crítica do caso, fortalecendo a metodologia adotada e o processo analítico da pesquisa.

4. Resultados

4.1. A empresa Alfa

A empresa Alfa é uma empresa de grande porte – cerca de 1.700 colaboradores – com mais de 40 anos de atuação e pertence a um dos maiores grupos empresariais do Brasil. Com capacidade produtiva de cerca de 1,9 milhões de toneladas/ano, fabrica especialidades químicas, o que a torna a maior produtora da América Latina nesse mercado de atuação.

Com atuação global, está presente em nove países (Argentina, Bélgica, Brasil, China, Colômbia, Estados Unidos, México, Uruguai e Venezuela), onde estão localizadas suas onze unidades industriais e seus sete escritórios comerciais. A empresa fornece matéria prima para os mais diversos mercados, tais como têxtil, alimentos, construção, couro. Porém, sua atuação tem foco nos segmentos de higiene pessoal e doméstica, agrotóxicos, tintas e revestimentos e óleo e gás.

Em meados dos anos 2000, a empresa Alfa se lançou ao mercado externo com o objetivo de estabelecer um canal efetivo de escoamento de excedente de matéria-prima (voltada à produção de embalagens da indústria de bebidas), quando o mesmo não fosse consumido pelo mercado

interno, ou seja, a decisão de internacionalizar uma de suas linhas de produto se deu quando o mercado doméstico mostrava sinais de uma possível saturação.

Ao longo dos mais de 40 anos de existência da empresa, os primeiros escritórios abertos fora do Brasil estão todos localizados na América Latina, enquanto as últimas subsidiárias abertas estão localizadas na Bélgica e na China. O processo de internacionalização de uma linha particular de produtos é detalhado a seguir.

4.2. O processo de internacionalização da empresa Alfa

Em meados dos anos 2000, após a equipe de vendas de matéria-prima voltada à produção de embalagens da indústria de bebidas informar que seus clientes estavam tendo dificuldades com a retração do mercado e, por isso, não consumindo como o planejado, a equipe de marketing estratégico passou a receber constantes avisos de planejamento que a fábrica iria parar, pois não tinha mais espaço para guardar todo o produto manufaturado. Marketing resolveu que a partir daquele momento a empresa não poderia mais depender apenas do comportamento do mercado doméstico, logo precisaria expandir para o mercado internacional.

O processo de internacionalização de matéria-prima voltada à produção de embalagens de bebidas se iniciou com um estudo prévio da região da América Latina, o qual foi realizado em conjunto com equipes de marketing, produto e vendas. Esse estudo teve como objetivo conhecer e identificar toda a dinâmica do mercado em questão: tamanho e como seus participantes (clientes e fornecedores) interagem entre si. O estudo também levantou os principais fatores externos à operação que poderiam de alguma maneira dificultar o processo. A partir dessa primeira impressão do mercado, a empresa montou sua estratégia de entrada levando em consideração os riscos iminentes da operação

O processo de internacionalização se iniciou com a escolha do país. Segundo os entrevistados, a Argentina foi escolhido como país piloto, pois além de possuir o segundo maior mercado consumidor de matéria-prima voltada à produção de embalagens de bebidas na América Latina e ser relativamente perto do Brasil (logo, atenderia as expectativas da empresa de escoar produto de forma prática e rápida), também tinha muitas similaridades com o mercado

brasileiro. Dentre essas similaridades, tem-se, por exemplo, o fato de vários parceiros comerciais atuarem em ambos os países, a barreira do idioma não ser significativa e ambos países pertencerem ao mesmo bloco econômico, o que resultava em incentivos fiscais (tais como inexistência de imposto de importação) e leis semelhantes.

Um dos entrevistados que participou desse processo relatou que a China foi considerada como possível destino do processo de internacionalização, uma vez que esse país é o maior consumidor mundial de matéria-prima voltada à produção de embalagens de bebidas (mais de 60% da produção global). Entretanto, as dificuldades encontradas nas transações foram enormes, como, por exemplo, as negociações demoravam dias para serem fechadas, pois como o fuso horário da China é oposto ao do Brasil, os colaboradores precisavam trabalhar fora do seu horário de expediente. A dificuldade logística também foi outra barreira identificada: o Brasil não possui navios dedicados a essa rota, logo o produto esperava longos períodos para conseguir embarcar e prosseguir viagem. Dificuldades de idioma e diferenças culturais e legislativas também foram mencionadas pelo entrevistado.

É importante salientar que o país escolhido, Argentina, possui um mercado maduro com fornecedores bem consolidados e com estrutura logística própria e local. Além disso, o fato da empresa já possuir negócios com parceiros que atuam em ambos os países facilitou a aproximação e negociação com o cliente. A empresa Alfa começou então a trabalhar com pacote de produtos para clientes estratégicos, sendo que tais pacotes garantiam competitividade e fornecimento aos clientes. Em contrapartida, também mantinha a venda fixa de volumes constantes para ambas as regiões.

No começo do processo de internacionalização, a empresa Alfa tinha enfoque no relacionamento com comerciantes que compram e revendem no formato de “queima de estoque”, ou seja, as vendas eram irregulares, de grandes volumes e sem um país de destino definido. O objetivo desse tipo de transação era apenas escoar o volume não consumido pelo mercado doméstico. Após um tempo atuando dessa maneira, a empresa Alfa observou que o mercado era interessante para os negócios da empresa. Dessa maneira, o mercado argentino deixa de ser considerado apenas para escoamento do volume excedente e passa a ser

considerado uma região estratégica para expansão da companhia. Por esse motivo, foram formadas as primeiras parcerias com os grandes distribuidores locais argentinos. Após alguns anos atuando no mercado apenas via distribuição e depois de estabelecer um volume fixo mensal, a empresa Alfa abriu seu primeiro escritório no mercado externo. Atualmente, o escritório da Argentina possui mais de dez anos de atuação e é o escritório que possui o maior volume de transações mensais.

Apesar da empresa possuir uma subsidiária no país, ela continua atuando fortemente via distribuidores, pois por meio de contrato com os mesmos a empresa garante volumes regulares e reduz custos fixos, já que não há necessidade de investimento em logística e estrutura de importação. Em virtude desses elementos, foi relatado também que investir na produção local na Argentina não está nos planos da companhia.

5. Discussão

Com base nos resultados apresentados verificou-se que o modelo criado por Johanson e Vahlne (2009) suporta e direciona o processo de internacionalização de uma linha de produtos de uma indústria petroquímica brasileira. Isso se dá em virtude de três características principais do processo analisado (QUADRO 1).

Quadro 1 – Características do processo de internacionalização da empresa Alfa

Características do modelo Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009)	Empresa Alfa
Redes de relacionamento	Empresa já possuía negócios com parceiros que atuam em ambos os países, o que facilitou a decisão/processo de internacionalização.
Distância psíquica	Critérios de decisão com base nos quesitos: similaridade de língua, cultura, economia e fuso horário.
Desenvolvimento em quatro estágios	O processo de internacionalização da empresa Alfa ocorreu de forma gradual e encontra-se no 2º estágio: exportações via um terceiro.

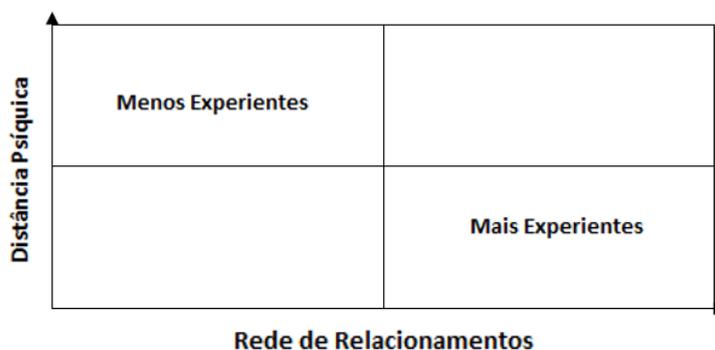
Em primeiro lugar, durante o processo de tomada de decisão para internacionalização da linha de produtos analisada, a existência de redes de relacionamento no país alvo foi considerada um fator primordial, pois uma vez que já possuem outras negociações e acordos estabelecidos, a empresa tende a possuir vantagens de inserção e interação com tais parceiros.

Em segundo lugar, com relação ao outro pilar do modelo, a distância psíquica entre os mercados nacional e do país externo também foi considerada um fator decisivo para iniciar esse processo. A similaridade entre os países envolvidos, tanto nos quesitos idioma, cultura, economia e fuso horário, fez com que a Argentina fosse o primeiro país a ser escolhido para a internacionalização.

Por fim foi possível verificar que todo o processo ocorreu de forma gradual com investimentos de recursos físicos e financeiros ocorrendo conforme a empresa Alfa adquiria mais conhecimento sobre o novo mercado/clientes.

Adicionalmente, verificou-se que as dimensões principais do modelo Uppsala (rede de relacionamento e distância psíquica) podem possuir pesos diferentes na tomada de decisão do processo de internacionalização. De acordo com o caso analisado, quanto menos experiência internacional a empresa tiver, maior será a influência da distância psíquica irá na definição do mercado/país alvo, em detrimento da existência ou não da rede de relacionamentos. Isso pode ser observado pelo histórico de abertura de novos escritórios ao longo dos mais de 40 anos de existência da empresa Alfa: os primeiros escritórios abertos estão todos localizados na América Latina (distância psíquica menor), enquanto as últimas subsidiárias abertas estão localizadas na Bélgica e na China (distância psíquica maior). Essa discussão é ilustrada na Figura 3.

Figura 3 – Variação da importância das dimensões “Distância Psíquica” e “Rede de relacionamentos” em função da experiência da organização com o processo de internacionalização



Fonte: Autor

6. Conclusão

Sabendo que a internacionalização passou a ser uma estratégia básica para a sobrevivência ou crescimento de empresas, o objetivo do presente trabalho é verificar como o modelo Uppsala pode influenciar a tomada de decisão durante esse processo. Para isso, foi analisado o caso da internacionalização de uma linha de produtos de uma grande empresa do setor petroquímico. Os resultados obtidos pelo estudo de caso sugerem que o modelo proposto pela literatura é sustentado, ou seja, o processo de internacionalização da empresa se deu de forma gradual e com base tanto na distância psíquica do mercado-alvo, como na sua inserção em redes de relacionamento de empresas. O estudo também sugere uma diferença no nível de importância das duas dimensões do modelo em função do nível de experiência da organização com o processo de internacionalização: organizações menos experientes estariam mais propensas a valorizar a distância psíquica, enquanto organizações mais experientes tenderiam a valorizar as redes de relacionamentos.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui na consolidação do modelo de internacionalização proposto por Johanson e Vahlne (2009). Já do ponto de vista prático, esse estudo pode auxiliar empresas na decisão e condução de um processo de internacionalização, pois trata dos conceitos e estágios essenciais que devem ser considerados ou priorizados ao se iniciar o mesmo. É importante salientar as limitações dessa pesquisa, uma vez que os resultados

encontrados são originários de um caso em particular de uma empresa nacional e, portanto, carecem de maior generalização.

Espera-se que o presente trabalho estimule novas pesquisas que abordem análises adicionais do modelo Uppsala com o objetivo de explorar a abordagem da presente pesquisa em diferentes contextos e dinâmicas dos mercados.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa de escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, p. 1-25, 2007.

CORREA, A.L. A internacionalização da indústria brasileira e seus impactos sobre os coeficientes de pass-through no Brasil no período 1996-2001. In: XXXII Encontro Nacional de Economia, 2004, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPEC, 2004. p. 1-20.

DAL-SOTO, F. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. In: **Workshop sobre Internacionalização de Empresas - Desafios e oportunidades para os países emergentes**, 2006, São Paulo. Workshop em Internacionalização de Empresas - FEA/USP 60 anos. 2006.

FERNANDES, A.G. O processo de internacionalização – As empresas tecnológicas. 58 p. Relatório de Estágio (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, **Universidade de Coimbra**, Coimbra, 2013.

GOMES, G.; DVORSAK, P.; HEIL, T. Industria petroquímica brasileira: situação atual e perspectivas. **BNDES**, 2005; Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2485>; acesso em 22 de outubro de 2016.

HENRIQUES, G. Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura. 95 p. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) - Faculdade de Economia, **Universidade do Porto**, Porto, 2010.

HILIAL, A.; HEMAIS, C.A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empírica sem Empresas Brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, 2003.

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, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

KRAUS, S.; AMBOS, T.C.; EGGERS, F.; CESINGER, B. Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 1501 – 1505, 2015.

LEMONS, F. F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: a Uppsala model. **Journal of World Business**, 430, 2010.

MORAES, W.F.A.; OLIVEIRA, B.R.B.; KOVACS, E.P. Teorias de Internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise em crítica. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SALVADOR, R.L.C.D.; PORTO, L.; PESSOA, F.L. Análise do modelo Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.2, n. 3, 2008.

SANTOS, F.M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica da Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p. 383 – 387, 2012.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, 2011.