

Os Relacionamentos Oportunistas e o Client Following na Formação de uma Born Global: O Caso da Confase

The Opportunistic Relationships and the Client Following at the Formation of a Born Global: The Case of the Confase

Andreia Guardia(1); Claudineia Calegari(2); Fabio Aurelio de Mario(3); Fabiane Cortez Verdu(4)

1 Graduada em Administração pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.

E-mail: andreiaguardiaa@gmail.com

2 Graduada em Administração pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.

E-mail: clau_calegari@hotmail.com

3 Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá – UEM.

E-mail: admfabiomario@gmail.com

4 Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR.

E-mail: fcverdu@uem.br

Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, Passo Fundo, vol. 4, n. 2, p. 102-121, Jul.-Dez. 2017 - ISSN 2359-3539

DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539.2017.v4i2.2436>

Endereço correspondente / Correspondence address

Fábio Aurélio de Mario

Av. Colombo, 5790 - Bloco C23 - Sala 15 -- Maringá - PR,

87020-900 - Brasil

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

A internacionalização é um campo multidisciplinar. Suas práticas demonstram diversos comportamentos, modos e motivações para que o processo ocorra. Dessa forma, o objetivo desse estudo foi o de compreender quais fatores motivadores e facilitadores levaram a empresa Confase a internacionalizar-se. Os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho foram caracterizados como pesquisa qualitativa e descritiva utilizando a estratégia de estudo de caso sendo o nível de análise organizacional. Os resultados demonstraram que a Confase teve como principais motivações para se internacionalizar: (a) a quebra de rede de relacionamento; (b) posicionamento de mercado; (c) custos menores por meio da diferença cambial e o (d) *client following*. Já como facilitadores: incentivos governamentais e *Know How*. Como dificultadores, foi destacado como principal a burocracia. E quanto aos benefícios demonstrou-se que houve a superação de barreira protecionista. De certa forma, o processo de internacionalização pode ser descrito em quatro macro eventos como: (1) exportação indireta por meio de uma *trading company*, (2) identificação de oportunidade da rede de relacionamento, (3) quebra da rede de relacionamento, (4) abertura da Confase. Portanto considera-se que houve a identificação dos fatores que influenciaram a empresa.

Palavras-chave: Client Following, Born Global, Redes de Relacionamentos

Abstract

An internationalization is a multidisciplinary field. Their practices demonstrate several behaviors, modes and motivations for the navigation process. Thus, the objective of the study was in fact, and motivating and facilitating factors led the company Confase to internationalize itself. The methodological procedures adopted in the present work were characterized as a qualitative and descriptive research using a case study strategy being the work of organizational analysis. The results demonstrated that Confase as main motivations to internationalize: (a) the relationship network breakdown; (b) market positioning; (c) lower costs through the exchange difference and the (d) next customer. Already as facilitators: government incentives and Know How. As a constraint, a bureaucracy was highlighted as the main factor. And as for the benefits, it was demonstrated that there was a protectionist barrier overcoming. (1) indirect export through a commercial company, (2) identification of networking opportunities, (3) breakdown of the relationship network, (4) opening of Confase. Consider that there was an identification of the factors that influenced the company.

Keywords: Client Following, Born Global, Newtorks

As nações fazem comércio porque há uma necessidade de suprir sua escassez, estima-se que sem o comércio internacional existiria a impossibilidade de vestuário, alimentação, ou seja, o padrão de vida seria baixo para grande parte da população (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2010). Com o advento da globalização e crises enfrentadas, as empresas encontraram a necessidade de buscar mercados em outros países para a sobrevivência de seus negócios, e não depender somente do mercado interno. Embora, o processo de internacionalização não seja um fenômeno novo em nível mundial, o processo de se internacionalizar ainda é recente nas empresas brasileiras.

Diversas abordagens procuraram explicar a internacionalização das organizações. Uma das vertentes é a abordagem comportamental. De um lado, encontra-se o modelo de Uppsala do qual se acredita que a internacionalização das empresas ocorre por meio de acontecimentos nas etapas de seu processo de internacionalização e também que conforme a empresa gera mais conhecimento e experiência ela pode aumentar sua participação em mercados estrangeiros (Tanure & Duarte, 2006). De outro lado, ainda na abordagem comportamental, o modelo de empreendedorismo internacional aborda sobre o reconhecimento de oportunidades no mercado externo ou visando movimentos competitivos (Oviatt & Mcdougall, 1994). Essa mesma abordagem foi resumida posteriormente como abordagem Born global. A abordagem comportamental Born Global estabelece que uma empresa se caracteriza dessa forma a partir de seus primeiros anos de consecução (Knight & Kim, 2009). De uma forma econômica, outras abordagens foram desenvolvidas para explicar a internacionalização, em especial, as multinacionais (Dunning, 1988).

As abordagens econômicas encontraram maior pressuposto teórico na Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985). Na internacionalização, essa abordagem procura explicar o nível de internalização de recursos e de controle das operações em detrimentos dos atributos da transação. Pequenas e médias empresas apresentam dificuldades de acessar o mercado internacional de maneira independente, por isso uma alternativa são as redes. Nesse sentido as redes de relacionamento aparecem como uma importância para empresas internacionais (Park & Ungson, 2001).

A aliança é capaz de formar a estrutura da empresa e manter um mecanismo suficiente para operações Inter empresas, porém há uma quebra de cooperação quando uma das partes identifica oportunismo da outra parte (Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1985). Dessa forma, este artigo procura analisar duas abordagens da internacionalização: Comportamentais e Econômicas. Das quais, assume-se comportamentais no sentido Born Global e Econômicas para explicar o comprometimento dos recursos e controle das operações frente casos de oportunismo. O objeto de estudo desse artigo, busca demonstrar empiricamente a relação dessas abordagens. A empresa é localizada em Foz do Iguaçu. É recém-formada como uma exportadora para o Paraguai.

A Confase foi criada pelo grupo Enerluz com o objetivo de ser uma empresa internacional seguindo o modelo cliente-following (Seguir o cliente), ela sofre interferências de diversos fatores existentes na realidade inserida. As empresas localizadas na cidade de Foz do Iguaçu possuem o privilégio de encontrar-se numa região de fronteira onde torna mais fácil: o acesso aos países vizinhos, às negociações entre empresas e os benefícios de abatimento de impostos pelo governo. Dessa forma, tais casos seriam interessantes para serem estudados. Diante dos pressupostos teóricos e empíricos desse artigo, estabelece-se o seguinte objetivo: Compreender quais fatores motivadores e facilitadores levaram a empresa Confase a internacionalizar-se. No contexto empresarial: Empresas obterão a oportunidades de ter informações sobre o processo de internacionalização e suas vantagens em uma região de fronteira. O presente artigo pode ser de grande relevância para a empresa estudada por meio das informações levantadas e analisadas, obtendo dados que podem levar a empresa a expandir seus negócios. As contribuições teóricas desse trabalho encontram em explicar como o oportunismo pode afetar a internacionalização de uma empresa e ainda como o *Client-Following* pode afetar essa relação. Acredita-se na importância das pesquisas em negócios internacionais quando buscam, sobretudo, explicar casos de pequenas e médias empresas *Born Globals*.

Quanto à base teórica desse trabalho, destaca-se em quatro partes. A primeira refere-se em uma discussão sobre abordagem econômica e custos de transação. A segunda, compreende os fatores que motivam a internacionalização das empresas. No terceiro tópico são discutidos os processos de internacionalização das empresas. Por fim, o quarto tópico abre uma discussão sobre as estratégias de internacionalização.

Abordagem Econômica e os Custos de Transação

Ao adentrar no universo das transações é necessário estabelecer, previamente, que a ECT teve primórdios ainda em 1937 com os trabalhos de Coase. O objetivo centrado pelo autor foi relacionar as lacunas das Teorias Econômicas (neoclássica) com um novo olhar para a firma. Coase (1937) analisou a firma como um sistema de relações que existem na interdependência de recursos (Alchian & Demsetz, 1972), ou seja, o olhar – diferentemente da Economia Neoclássica – foi de analisar custos além dos custos de produção da firma, partindo, agora, da análise pelas transações que são firmadas. Portanto, assumindo como importante as partes na transação como o fator mais impactante nas relações econômicas na sociedade (Coase, 1937; Zylberstajn, 2005; Saes, 2009).

Desde a proposição seminal de Coase, trabalhos foram delineando caminhos às análises da ECT - mesmo que tomando base em Coase ao estabelecer um contraponto (Alchian & Demsetz, 1972) ou ainda corroborando com as proposições seminais buscando novos entendimentos (Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1985).

Alchian e Demsetz (1972), propuseram a análise da ECT para explicar as transações entre empregador e empregado. A relação estabelecida em uma firma entre estes dois agentes pressupõe a necessidade de controle evitando o *free rider* e o *possível shirking* (Alchian & Demsetz, 1972). Ao assumir como um fator custoso e de difícil mensuração os ativos em uma firma permitem dimensionar e controlar as ações dos empregados, logo a proposta de Alchian e Demsetz (1972) contrapôs Coase (1937) ao argumentar que o custo de gerenciamento (monitoramento ou controle) é mais expressivo do que os custos de transação. As análises da ECT com base em Coase (1937) que estabeleceram uma relação sem contrapor sua visão, estão presentes em Klein, Crawford e Alchian (1978) e Williamson (1985). Os pressupostos comportamentais podem ser analisados nas proposições dos autores. O investimento em um ativo específico gera a chamada quase-renda, quando a quase-renda é gerada uma transação pode abrir margem para o comportamento oportunista, possibilitando sua apropriação, uma vez que o comportamento oportunista se evidencia na presença de investimento em ativos altamente específicos (Klein et al., 1978). Ao se diferenciar do investimento específico e na geração de quase-renda, Williamson (1985) assume os custos de transação como custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade (Williamson, 1985; Saes, 2009). O autor parte de posições diferentes da Economia Neoclássica (sem desconsiderar o custo de produção) e afirma que dada uma situação onde os custos de transação são maiores que zero é necessário a criação de mecanismos de proteção, como o caso dos contratos (ver Masten, 1999). Uma transação apresenta os seguintes pressupostos: racionalidade limitada e oportunismo. Assim como compreende os seguintes atributos: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

Os pressupostos da transação são classificados de maneira comportamental do agente (ou parte) da transação. Visto que a racionalidade limitada é atrelada à inexistência de racionalidade plena que possibilite ter conhecimento prévio de todas as informações na transação. Já o oportunismo é um ponto explícito na abordagem Williamsoniana (diferentemente da abordagem dos Custos de Mensuração – ver Barzel, 1985). O autor assume o interesse próprio do agente que busca maiores vantagens e benefícios próprios (Williamson, 1985; Saes, 2009).

Os atributos da transação compreendem a incerteza: que pode ser interpretada por meio dos distúrbios que ocorrem na transação, passando a ser peça fundamental para o entendimento da ECT, em face da complexidade de adaptação da firma, obrigando a desenvolver previsões para necessidades futuras (Coase, 1937; Williamson, 1985). Outro atributo da transação é a especificidade de ativos, que significa uma firma que realiza investimentos, aumentando o valor de troca de ativos na transação (Saes, 2009).

Por fim, a frequência é mais um atributo da transação que pode supor a existência de comportamento oportunista ou confiança, podendo modificar a estrutura de governança da firma (Williamson, 1985). Visto que, quanto o maior nível de frequência

na transação o comportamento oportunista pode ser minimizado (Ménard, 2004; Saes, 2009). Contudo, o estabelecimento de confiança não é claro em situações de frequência na transação, dadas as condições de incerteza. Ainda conforme pontuado por Williamson (1985) o foco da frequência está em diminuir os custos transação e produção, neste sentido quanto maior a frequência, melhor será a eficiência em termos custos para a elaboração de contratos (Williamson, 1985; Saes, 2009). A abordagem econômica de internacionalização se utiliza da Teoria dos Custos de Transação para explicar seu fenômeno. No que se refere à abordagem econômica nota-se que ela consiste de algumas grandes Teorias. Primeiramente, temos a Teoria da vantagem monopolista que tem como base os trabalhos de Caves (1971) e Hymer (1976) que defendem que as organizações multinacionais existem porque possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados (Caves, 1971; Hymer, 1976), sendo associadas aos princípios da Organização Industrial (OI). Também é importante analisar o que diz a Teoria da internalização e dos custos de transação que tem como principais contribuições os trabalhos de Buckley e Casson (1976), Hennart (1982) e Rugman (1980). A análise conjunta desses trabalhos fornece subsídios para explicar a existência de empresas multinacionais, além de analisar a ampliação do conhecimento para o gerenciamento dos riscos que acompanham as transações internacionais (Buckley; Casson, 1976; Rugman, 1980; Hennart, 1982). Nos anos 80, os trabalhos de Dunning (1972) deram a base para o desenvolvimento da Teoria Eclética da Internacionalização. Devido às dificuldades para explicar o processo de internacionalização, o autor acabou sistematizando alguns dos principais fundamentos das abordagens anteriores (como localização, competição, internalização e custos de transação).

A Teoria Eclética de Dunning, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), atualmente representa um dos pensamentos teóricos mais aceitos nos estudos sobre internacionalização. Uma das principais contribuições da Teoria Eclética da Internacionalização, ao focalizar três conjuntos essenciais de vantagens ou forças que moldam e determinam o IDE (Investimento Direto no Exterior), é o fato de que as atividades em negócios internacionais se relacionam e são dependentes do contexto específico em que estas se desenvolvem (OLI - Propriedade, localização e internalização). Assim sendo, nas Teorias Econômicas fatores como propriedade, por exemplo, explicam como determinados ativos fornecem à empresa uma vantagem competitiva que pode ser levada com sucesso ao exterior, como: propriedade sobre tecnologia, marca, processo, ou tipo de patente - as determinações com base de propriedades e internalização da Teoria Econômica têm fundamento na Teoria dos Custos de Transação. Com isso a propriedade fornece à empresa efetiva vantagem competitiva, e essa vantagem competitiva pode ser levada ao exterior com resultados favoráveis para a empresa.

Fatores Geradores da Internacionalização

A internacionalização pode assumir um termo de global sourcing que busca a terceirização no mercado global de bens e serviços e seu foco principal é buscar locais de melhor conceito para divulgar seus produtos mesmo sendo em um país estrangeiro. As empresas mais capacitadas sempre estiveram presentes em todos os locais e regiões comerciais, sempre buscando vantagens competitivas e um mercado criterioso e rigoroso nas seleções de buscar as ofertas e de compradores exigentes, as empresas que desejam internacionalizar necessitam tomar decisões e iniciativa para importar sua cadeia de valor, buscando lucros com as novas tendências e oportunidade no mercado (Cavusgil et al., 2010). Há inúmeros fatores que conseguem influenciar a Internacionalização de uma empresa, e a partir dessa suposição serão abordados tópicos que representam maior importância nessa pesquisa sendo que o foco será apontar motivações, facilidades, dificuldades e benefícios que a empresa encontra ao partir para mercados externos e em seguida enumerar suas definições.

Quanto aos fatores motivadores, uma pergunta importante que buscam as organizações é: “Porque empresas decidem adotar estratégias de internacionalização?” Para Cyrino e Barcellos (2006) as empresas iniciam seus negócios posteriormente ao recebimento de estímulos e esses podem ser: (a) Obtenção de melhor posicionamento no mercado que para Kotler (2006) é a ação de lançar o produto e a imagem da empresa com finalidade de conquistar uma posição particularizada na escolha de seu público-alvo (b) alcançar ativos estratégicos no mercado internacional, investindo em ativos que possam impulsionar as capacitações do empreendimento, ofertando uma boa posição com relação à concorrência; (c) Custos menores na constituição do produto gerando competitividade; (d) Interesse no mercado externo; e, (e) Beneficiamento de variações cambiais devido à diferença da moeda estrangeira. Outro motivador é o *client following* (Massote, 2006). A utilização da estratégia de seguir o cliente significa a diminuição da incerteza na inserção de um novo mercado, também enfatiza que a seleção do país de entrada é feita a partir das oportunidades disponíveis no mercado e que no caso de *client following* essas oportunidades são identificadas pelos clientes. Um importante motivador também é a quebra de rede de relacionamento onde a aliança é capaz de firmar a estrutura da empresa e manter como um mecanismo suficiente para operações Inter empresas enquanto existir benefícios econômicos, porém a cooperação quebra-se quando uma das partes identifica tratamento injusto ou resultados em desacordo com sua contribuição (Park & Ungson, 2001). Sobre a quebra de relacionamentos entre redes, Williamson (1985) cita que quando não há uma disponibilidade de todas as informações e há uma provável atitude oportunista existira a necessidade de criação de mecanismos de controle e a incerteza da situação comercial aumenta sendo o oportunismo umas das causas principais para a falha

nas redes deixando a empresa parceira em precaução para não ser vítima de outras. Para Jarillo (1998) um requisito básico para o seguimento da duração de uma rede é os resultados serem superiores aos lucros que possam ser obtidos fora da rede. Os fatores facilitadores, promovem a saída de produtos por meio de exportação, do qual é um processo que acontece mais na esfera governamental uma vez que as exportações ajudam o país por meio de seus resultados em na balança comercial, os incentivos governamentais que geram uma consequência para a empresa de preço de venda menor e aumentando a competitividade no mercado é um facilitador a ser considerado (Castro, 2005). O país fica mais competitivo no mercado internacional quando há um grande volume de exportações e para que isso ocorra o governo oferece alguns incentivos a empresas como a isenção de IPI (imposto sobre produto industrializado), Para Rosa e Rhoden (2007), fatores facilitadores que se destacam no processo de internacionalização englobam a tecnologia utilizada no processo produtivo, o potencial de adaptação às mudanças sistemáticas, a competência dos colaboradores, a flexibilidade de produção necessária, o preço competitivo e as redes de relacionamento. A proximidade cultural entre nações é considerada como facilitador, pois essa proximidade de mercados torna mais fácil o processo de internacionalização de empresas que objetivam determinado mercado (Quinn & Alexander, 2002). Já os fatores dificultadores são os obstáculos encontrados pela empresa ao iniciar seu processo de internacionalização, são fatores que influenciam de modo negativo o processo, para Troster (2004) as tarifas alfandegárias são uma maneira de proteção dos produtos nacionais, a fim de evitar o sofrimento diante da concorrência de produtos com preços menores. Dentre as barreiras existentes existem algumas barreiras técnicas que são usadas como medidas protecionistas (MIDIC, 2016). Para Maia (2008) o protecionismo pode ser agressivo ao se igualar a uma guerra comercial, defensivo para proteção da produção nacional contra dumping e moderado quando usado de maneira correta. A distância psíquica entre dois países também é um fator dificultador no processo, isto é quanto, maior a distância psíquica maiores as dificuldades de entrada em mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 1977). Para Evans e Mavondo (2002) a distância psíquica é a distância entre o mercado de origem e o mercado externo decorrente das particularidades culturais e de negócios. A motivação do *client following* também pode ser um fator que diminui a distância psíquica, uma vez que a empresa já possui transações formalizadas com tal organização, facilitando o processo de adaptação internacional (Johanson & Valhne, 1977). Para Dias e Rodrigues (2004) a burocracia que permeia o processo, a falta de habilidade e conhecimento do novo mercado, a diferença de cultura torna-se uma dificuldade. Nas micro e pequenas empresas uma dificuldade comum encontrada é a falta de experiência gerencial, a dificuldade de recursos, e a insuficiência de capacidade para explorar o novo mercado para obter as informações necessárias (Karagozolu & Lindell, 1998). Diversos são os

benefícios da internacionalização. Os benefícios são os ganhos que as empresa tem após a entrada no mercado internacional, e os principais benefícios encontrados pelas empresas de acordo com Teixeira (2006) são: (a) a conquista de novos mercados e acesso a diversas tecnologias; (b) superação de barreiras protecionistas; (c) proximidade com o cliente; (d) pulverização de riscos; (e) expansão de escala com redução de custos; e (f) e redução de custos com a dispensa de terceirização, a qual para Silva (1997) é a transferência da atividade para pessoas especializadas.

O Processo de Internacionalização de uma Empresa

Duas são as principais abordagens sobre internacionalização de empresa: a primeira é a abordagem econômica onde ocorre uma racionalidade econômica no momento de internacionalizar que há a informação e a escolha de decisão para otimização de suas aquisições, as principais teorias dessa abordagem são: a Internalização (Buckley & Casson, 1976); O Poder de Mercado (Hymer, 1960); E o Paradigma Eclético (Dunning, 1972; 1988). Já a segunda é a abordagem comportamental que considera que a internacionalização da empresa ocorre com a sua evolução considerando que essas empresas possuem uma limitada racionalidade e um obstáculo na pouca reserva de recursos. Os estudos da escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) tornam-se relevantes no trabalho a ser desenvolvido por abordar sobre o crescimento gradual de empresas na internacionalização, eles preconizam que a empresa torna-se internacional com o tempo, conforme o desenvolvimento da empresa, que primeiramente trabalha com vendas diretas para o exterior, em seguida exporta por meio de agentes, posteriormente criando subsidiárias no país e assim sucessivamente e a cada passo que a empresa toma rumo à internacionalização os compromissos financeiros também. Nessa abordagem a escolha de mercado está relacionada com a distância psíquica que seria a distância cultural entre importador e exportadora, geralmente os primeiros mercados internacionais seriam os que possuem características semelhantes ao país sede (Johanson & Vahlne, 1977). Até a década de 80 o estudo sobre a internacionalização das empresas focava-se apenas nas grandes empresas, mas a partir da década de 90 observou que havia um novo conceito de internacionalização surgindo por meio das PMEs (Micro e Pequenas Empresas), que seria o modelo Born Global. Em contrário da teoria da escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) que tratavam a internacionalização como um processo gradual, as Born Globals já nascem voltadas para o mercado externo, esse seria o resultado da necessidade de aceleração do processo de internacionalização das empresas em face da concorrência moderna e da globalização onde tudo acontece de maneira muito rápida devido à tecnologia (Knight & Cavusgil, 1996). De acordo com Oviatt e McDougall (1994) as empresas nem sempre exercem seus serviços no mercado externo, muitas vezes já nascem trabalhando internacionalmente de maneira mais rápida opondo o

modelo Uppsala que aborda a metodologia de estágios. Tem sido frequente as empresas exportarem desde o início das operações, usando muitas vezes a própria experiência de seus representantes e se conduzirem a nichos específicos (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Os fundadores de Born Globals em geral já possuem experiência e redes de relacionamento o que acaba por gerar uma vantagem competitiva contribuindo para andamento de seus negócios em mercados Externos (Dib & Carneiro, 2006).

Estratégias de Internacionalização

A decisão de uma empresa tornar-se internacional abrange riscos, insegurança e dificuldade. Insegurança de atuar em mercado deferentes do habitual, riscos devido ao dispêndio de recursos no processo e dificuldade em face dos obstáculos que serão encontrados e neste contexto as empresas possuem um importante desafio de buscar uma estratégia de entrada no novo mercado considerando que há diversos tipos e são classificadas em três modos. O modo por exportação abrange: exportação direta, exportação indireta e cooperativa. O modo contratual abrange: contratos de licenciamento, contratos de franquia, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção e aliança contratual. E o modo por investimento abrange: joint ventures, aquisições, subsidiária de controle integral e Greenfield (Rocha & Almeida, 2006). Para esse artigo, foram considerados, apenas a estratégia de internacionalização de exportação, uma vez que trata-se de uma Pequena empresa. Acredita-se que as demais estratégias sejam destinadas para empresas multinacionais (Rocha & Almeida, 2006). A Exportação é caracterizada devido aos produtos finais ou intermediários serem fabricados fora do país de destino final, e que posteriormente será enviado para ele, geralmente esse modo é escolhido por pequenas empresas porque possuem poucas alternativas e essa se torna mais viável (Rocha & Almeida, 2006). A forma de exportação direta acarreta para a empresa um controle maior sobre seus negócios no exterior, por meio de escritórios da empresa fixados no país de interesse, filiais ou subsidiárias. A empresa obterá mais independência considerando também que os riscos e investimentos são igualmente maiores, ou seja, esse modelo de entrada envolve um maior comprometimento da empresa com o mercado externo do que outros modelos. Com a exportação direta a empresa possui o poder de montar sua própria rede de venda no mercado externo e as vantagens com isso é que a empresa tem a possibilidade de conhecer melhor seu mercado, tem um controle maior da operação e pode adaptar-se conforme a necessidade. (Rocha & Almeida, 2006). No modelo de exportação indireta o intermediário localizado no país de origem da empresa pode ser uma empresa comercial exportadora, um agente de exportação ou uma *trading company*. As vantagens podem ser listadas como o menor envolvimento de recursos, menores risco, uma possibilidade de aprendizado sobre o mercado e nessa aprendizagem há alguns aspectos bastante relevantes, pois mesmo que a empresa esteja

exportando indiretamente ela necessita gerenciar em primeiro lugar o produto ou serviço que será enviado para o mercado externo, não considerando apenas requisitos de qualidade, adaptação e particularidades locais, mas a embalagem correta para o modo de transporte, a coordenação interna da produção. Há desvantagens como a dificuldade de controle do composto de marketing onde a empresa não sabe como é a venda de seus produtos, como foi feita a formação do preço e a competitividade, canais de distribuição e localização, produtos diversas vezes carregam a marca do distribuidor e a venda do produto pode ser boicotada por outros produtos intermediários vindos de países com condições de preços mais favoráveis. A empresa que usa a forma de exportação indireta pode atentar-se com as formas de comercialização de seus produtos já no início da internacionalização (Rocha & Almeida, 2006). Para Kotler (1995) um benefício da exportação indireta é que a empresa não tem a necessidade de montar de arcar com um departamento de comércio exterior, não se preocupa com contatos internacionais deixando para o intermediário todas essas atribuições, em contrapartida a empresa perde sua autonomia sobre as negociações. A modelo exportação por cooperativa acontece quando algumas empresas podendo ser de ramos distintos ou não fazem parcerias com o objetivo de internacionalizar seus produtos ou serviços compartilhando objetivos em comum de melhoria da oferta de exportação e elevação das exportações, riscos e recursos nas negociações internacionais (Lima, Neves, & Oliveira, 2002).

Materiais e Métodos

A opção por realizar um estudo de caso derivou-se do objetivo da pesquisa de compreender quais fatores motivadores e facilitadores levaram a empresa Confase a internacionalizar-se. O resultado desta pesquisa se fundamentou nas evidências obtidas durante a coleta de dados em que a observação não participante do pesquisador proporcionará melhores condições de analisar as ligações existentes entre o objeto de pesquisa e as condições sociais (Trivinos, 1987). O nível de análise é organizacional onde a unidade de análise é a organização. A estratégia de estudo é o estudo de caso (Yin, 2005), uma vez que tem sido amplamente empregado para explicar a internacionalização individual de organizações (Massote, 2006). Este caso foi elaborado por meio de coletas de dados com roteiro de entrevistas semiestruturado e análise de documentos. Quanto a tipologia da pesquisa foi descritiva trazendo resultados por meios de relato de pessoas envolvidas com o objeto de estudo que também poderão estar complementadas de documentos que justifiquem tais fatos. Foram realizadas duas entrevistas com proprietários da ENERLUZ e CONFASE. As entrevistas foram transcritas. Os excertos das transcrições foram sintetizados por meio da análise de conteúdo que conduziu para os principais eventos relatados no caso. Para critério

da escolha do caso, a empresa Confase possui características que não são habituais em empresas na região, ela foi criada pela empresa Enerluz localizada na cidade de Foz do Iguaçu para ser uma exportadora denominada como Born global (tomando a compreensão de até ser internacionalizados nos primeiros cinco anos) (Oviatt & Mcdougall, 1994). Ela teve o objetivo de atender a demanda de um cliente, que se caracteriza por modelo *client following* (Massote, 2006), sendo que não possui outros clientes apenas a Enerluz S.A. situada no Paraguai. A Confase possui um faturamento na faixa de até U\$ 1 milhão também sendo um dado importante, conforme a representatividade dos dados no MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). De acordo com o histórico da empresa o caso de oportunismo foi um aspecto relevante para sua abertura. Dessa forma, destacam-se os principais pontos dos quais acredita-se que esse caso auxilia na contribuição teórica e empírica dos negócios internacionais: Oportunismo da Rede, *Client-Following*, Born Global.

Apresentação e Análise dos Dados

A empresa Enerluz iniciou suas atividades em 1987 na cidade de Cascavel-PR, atuando basicamente na área de projetos e execução de obras elétricas. Em 1993, transferiu-se para a cidade de Foz do Iguaçu-PR, onde começou também a atuar no ramo de comércio varejista de materiais elétricos. A Enerluz consolidou-se no mercado de Foz do Iguaçu e região ampliando a lista de clientes e obras executadas, sempre buscando oferecer novas opções e soluções para o setor elétrico. Buscando proporcionar maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, implantou o sistema de gestão baseado na norma ISO-9002 e participou de alguns dos mais importantes concursos de qualidade de gerenciamento empresarial do estado e do país. Maiores destaques foram dados no período de 2008 a 2012. No ano de 2012, o departamento de engenharia da empresa foi reestruturado de forma a oferecer serviços técnicos de engenharia elétrica (assessoria, laudos técnicos e projetos), assim como desenvolver pesquisas e novos produtos para a área de automação, eficiência energética, energias alternativas e outras áreas estratégicas para a empresa e para o país.

A criação da Confase iniciou-se a partir de uma necessidade, pois a empresa Enerluz do Brasil não poderia ser exportadora, em detrimento de seu principal ramo como comércio varejista (venda de produtos para consumidor). Dessa forma, a empresa começou a buscar informações para a abertura de uma empresa que pudesse exportar e que eles pudessem fazer todo o processo de envio sob controle total. A Enerluz S.A no Paraguai trabalha com importação de duas formas, diretamente da indústria do Brasil ou de qualquer parte do mundo, adequada a legislação paraguaia e também indiretamente da Confase (exportadora). Para vender produtos e exportar diretamente, as indústrias precisam estar adequadas e ter um setor de exportação implantado.

Quando as indústrias não possuem o setor de exportação liberado pela Receita Federal, não podem fazer a venda direta para o exterior, por isso o Grupo Enerluz Brasil criou a Confase, que não vende para consumidores no mercado interno e todas as mercadorias compradas das indústrias e são exportadas pela Confase. Hoje a Confase exporta apenas para a empresa Enerluz S.A no Paraguai, mas está habilitada para exportar para outras empresas também, relatando, alguns de seus planos futuros (Dados da pesquisa, 2017). A Enerluz exportava para a Enerluz S.A do Paraguai que não é uma filial e sim outra empresa com os donos da Enerluz do Brasil. Foi criada com o mesmo nome usado como estratégia por ser uma empresa de prestígio em Foz do Iguaçu e região: “a gente tinha um negócio certo lá e eles venderam pra essa empresa mais barato, eles compraram na indústria usando o nosso nome e foram lá e venderam para o cliente, foram direto então foi assim, ficou bem abalada a relação” (Dados da pesquisa, 2017).

De acordo com o que foi encontrado na teoria onde a aliança é capaz de firmar a estrutura da empresa e se mantém como um mecanismo suficiente para operações Inter empresas enquanto existir benefícios econômicos, porém a cooperação quebra-se quando uma das partes identifica tratamento injusto ou resultados em desacordo com sua contribuição (Park & Ungson, 2001), Nesse caso, o oportunismo foi um elemento que influenciou a motivação para a abertura da nova empresa internacionalizada e também associado com a quebra das relações Inter organizacionais. Williamson (1985) cita que quando não há disponibilidade de todas as informações e dada ao pressuposto de uma provável atitude oportunista, existirá a necessidade de criação de mecanismos de controle.

A incerteza da situação comercial aumenta o oportunismo, uma das causas principais para a falha nas redes, deixando a empresa parceira em precaução para não ser vítima de outras. Dessa forma houve um desacordo com uma empresa terceirizada que realizava a compra e envio dos produtos para o Paraguai. Sua atitude oportunista foi em começar a comprar materiais das indústrias indicadas pela Enerluz e vender para outros clientes utilizando preços e estratégias adotadas para atender somente a Enerluz S.A. Assim, com a quebra do acordo iniciou-se a busca de informações para a criação de uma empresa dos quais pudessem usá-la para esse fim e evitar esse tipo de problemas. Sua abertura vem ao encontro com o mencionado por Jarillo (1998) que um requisito básico para o seguimento da duração de uma rede é de os resultados serem superiores aos obtidos fora da rede.

A motivação para a abertura da empresa foi justamente pela quebra de confiança e assim a Enerluz decidiu prosseguir de maneira individual passando a internacionalizar-se sendo, portanto, caracterizada como uma empresa *Born Global*. De acordo com Knight e Cavusgil (1996) as *Born Globals* já nascem voltadas para o mercado externo, esse seria o resultado da necessidade de aceleração do processo de internacionalização das empresas em face da concorrência moderna e da globalização

onde tudo acontece de maneira muito rápida devido à tecnologia. No caso relatado, percebe-se que a abertura da *Born Global* advém da necessidade de continuidade de suprir as demandas da própria Enerluz - empresa que se encontrava em situação delicada na inserção de sua rede - nesse sentido é possível verificar que a *Born Global* também foi favorecida por elementos de atender ao cliente (*Client-following*) (Massote, 2006). Outro elemento identificado foram as tarifas. Há uma série de tributos que são isentos na exportação reduzindo o custo de produtos também levando além de qualidade um bom preço para seu cliente: “Todo mundo quando compra para exportar tem alguns impostos que não são taxados e isso foram regras que foram sendo criadas pelo governo no momento em que precisava porque é sempre melhor você exportar mais do que importar” (Dados da pesquisa, 2017). Sendo assim, um dos fatores motivadores mais fortes que a Confase apresenta é o Client-Following que significa seguir o uma vez que sua existência se justifica apenas pela necessidade de suprir a demanda de produtos que a Enerluz do Paraguai: “Por isso que ela existe, por causa da Enerluz S.A.” (Dados da pesquisa, 2017).

Massote (2006) argumenta que a utilização da estratégia de seguir o cliente significa a diminuição da incerteza na inserção de um novo mercado, também enfatiza que a seleção do país de entrada é feita a partir das oportunidades disponíveis no mercado e que no caso de *client-following* essas oportunidades são identificadas pelos clientes. Nessa perspectiva, percebe-se que a Confase surge a princípio em virtude do oportunismo de uma rede, mas como objetivo de continuar suprindo a empresa Enerluz S.A. Da mesma forma, o cliente-following contribui para a geração de uma demanda constante e baixa incerteza no mercado internacional, visto que a empresa existe como foco principal no atendimento de uma empresa em específico, a Enerluz, seu cliente.

A Confase também contou com fatores que facilitaram sua entrada no mercado internacional os incentivos governamentais: “ele (governo) de certa forma tira alguns custos para incentivar a exportação, para incentivar a indústria a exportar” (Dados da pesquisa, 2017). Com a redução de tributos o país fica mais competitivo no mercado internacional quando há um grande volume de exportações e para que isso ocorra o governo oferece alguns incentivos a empresas como a isenção de IPI (imposto sobre produto industrializado), ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) PIS (programa de integração social) e COFINS (contribuição para financiamento de seguridade social), ou seja, o único imposto tributado na saída de mercadorias é o imposto de exportação que acontece somente em produtos em que o governo não tem interesse de saída do mercado para o exterior. A Confase encontrou dificuldades desde seu processo de abertura da empresa a distância psíquica poderia ser um fator dificultador, porém aliado ao know-how adquirido durante a abertura e início das operações da Enerluz do Paraguai para a Confase não houve essa dificuldade: “a gente aprendeu rapidinho após o que passamos com a Enerluz Paraguai” (Dados da pesquisa, 2017).

Alguns dos benefícios encontrados pela Confase foram a superação de uma barreira protecionista criado pelos próprios comerciantes no Paraguai os comerciantes possuem exclusividade de marcas e produtos. Dessa forma, cada novo entrante tem de procurar seu produto para se encaixar no mercado, pois por meio do conhecimento obtido na Enerluz do Paraguai facilitou a entrada de produtos da Confase. Quanto às estratégias de internacionalização, no início a Enerluz terceirizava os serviços de envio de produtos usando a modalidade *trading company*. Há desvantagens como a dificuldade de controle do composto de marketing onde a empresa não sabe como é a venda de seus produtos, como foi feita a formação do preço e a competitividade, canais de distribuição e localização, produtos diversas vezes carregam a marca do distribuidor, além de que a venda do produto pode ser boicotada por outros produtos intermediários vindos de países com condições de preços mais favoráveis.

Um dos fatores que desmotivou a negociação junto à *trading company* foi a quebra de confiança por meio da competitividade gerada pela terceirizada. A empresa que usa a forma de exportação indireta pode atentar-se com as formas de comercialização de seus produtos já no início da internacionalização (Rocha & Almeida, 2006). Essa *trading company* usava o nome da Enerluz como contato com as indústrias para a compra dos produtos, porém certa hora começou a comprar produtos, mas não para atender o cliente da Enerluz e sim clientes que não tinham nenhuma ligação com a negociação das empresas. A exportação indireta, dessa forma, também apresentou características de oportunismo (Williamson, 1985). A exportação direta beneficia a empresa com um controle maior sobre seus negócios no exterior (Dunnig, 1988).

Com a exportação direta a empresa possui o poder de montar sua própria rede de venda no mercado externo e as vantagens com isso é que a empresa tem a possibilidade de conhecer melhor seu mercado, tem um controle maior da operação e pode adaptar-se conforme a necessidade (Rocha & Almeida, 2006). A primeira estratégia identificada da empresa é a indireta em virtude do baixo *know how* e os custos altos para tornar a Enerluz do Brasil uma empresa exportadora. Em seguida percebe-se que a estratégia é modificada pela inserção de um modelo direto de exportação por meio da abertura da Confase como empresa exportadora devido à quebra de rede de relacionamento e a necessidade de suprir a demanda da Enerluz do Paraguai.

Uma síntese ao processo de internacionalização da Confase revela quatro principais eventos:

- ♦ Evento 1 (exportação por meio de *trading company*): a Enerluz BR abre em sociedade uma nova empresa no Paraguai nomeada com o mesmo nome por estratégia e começa a enviar (exportação indireta) os produtos terceirizando o serviço por meio de uma *trading company* que mantinha contato devido à amizade de longa data, a Enerluz disponibilizou seus contatos de indústrias e fornecedores e garantindo junto aos seus fornecedores que a empresa

terceirizada era de confiança porque a indústria não aceitava vender para empresa desconhecida;

- ◆ Evento 2 (oportunismo da rede de relacionamento): A Enerluz BR percebeu que não estava havendo comprometimento e sim oportunismo, quebra de confiança da parte da exportadora, seus produtos mal alocados para envio, pagamentos em atraso para os fornecedores e descobriu-se também que a exportadora utilizava do know-how passado pela Enerluz BR para vender para outras empresas quebrando o acordo;
- ◆ Evento 3 (quebra da rede de relacionamento): Diante de tamanha falta de comprometimento há a quebra de relacionamento entre as empresas (quebra de redes) e a Enerluz decide iniciar buscas a fim de juntar conhecimento (know-how) e informações para a abertura de uma empresa que pudesse suprir a necessidade de envio de produtos para a Enerluz do Paraguai, utilizando todos seus contatos possíveis;
- ◆ Evento 4 (abertura da Confase – Born Global): Formaliza-se junto aos órgãos competentes a abertura da Confase, uma Born global para venda por meio de exportação direta para a Enerluz do Paraguai que é seu único cliente tornando a empresa existente apenas para suprir a necessidade de seu cliente Enerluz Paraguai (*client following*), a Confase não possui nenhuma intenção de crescimento no mercado onde atua somente seguir seu cliente.

Considerações Finais

A Confase atua no setor de comércio e exportação de materiais elétricos, esse tipo de empresa necessita de uma série de informações e conhecimento para a entrada em um mercado internacional levando-a a buscar por estratégias que facilitem sua entrada em determinado país e visando a construção de um alicerce no mercado atuante. Em resgate ao objetivo deste artigo que é compreender quais fatores motivadores e facilitadores levaram a empresa Confase a internacionalizar-se, foi possível identificar que se trata de uma empresa ainda em ascensão, mas que não tem planos futuros de crescimento, suas motivações encontradas foram quatro: (1) quebra de rede de relacionamento, (2) posicionamento no mercado, (3) Custos menores por meio da diferença cambial frente à moeda interna, (4) *client following* possui um único cliente que é o motivo de sua existência. Quanto aos fatores que facilitaram a internacionalização da Confase encontraram-se dois: (1) incentivos governamentais com a redução ou isenção de alguns impostos na exportação, (2) *know-how* que já obtiveram por meio da empresa Enerluz que possuem há 26 anos no mercado interno. A dificuldade identificada pela Confase foi apenas uma, a burocracia, porém poderiam ter enfrentado também a distância psíquica que por meio da experiência já adquirida

pela Enerluz foi de suma importância também para a Confase, e os benefícios encontrados foram dois: (1) redução de custos que era pago a trading company, (2) superação de barreiras protecionistas existentes favoráveis aos comerciantes do Paraguai. As estratégias de internacionalização utilizada pela Confase ou modo de entrada é exportação direta, pois os próprios diretores ou funcionários realizam as transações da empresa junto ao seu cliente no Paraguai, quanto ao processo de internacionalização a Confase já apresentou o processo desde princípio das operações da empresa (Born Global) e foi possível identificar quatro macros eventos que somados consolidaram a abertura da Confase que foram: (1) exportação indireta por meio de uma *trading company*, (2) identificação de oportunismo da rede de relacionamento, (3) quebra da rede de relacionamento, (4) abertura da Confase que veio da necessidade identificada ao logo do tempo. Essa pesquisa por se caracterizar por estudo de caso é uma pesquisa qualitativa e demanda de ser um estudo de caso, pois se baseia em um caso único que não merece generalizações e, portanto, sugere-se que outras pesquisas abarquem outras empresas ou busquem outros seguimentos ou um número maior de amostras para tentar um aprofundamento nesse assunto e temática confirmando o poder das redes e também de seguir o cliente. Um ponto importante a ser pesquisado com maior profundidade é o que determina o surgimento de uma Born Global, empresas que possuem peculiaridades de processo de internacionalização ou que simplesmente não finalizaram o processo, a realização de uma pesquisa sobre os órgãos que estimulam o comércio internacional na cidade de Foz do Iguaçu também seria de grande valia para futuras pesquisas.

Agradecimento

Os Autores agradecem a empresa CONFASE e ao Centro Universitário Dinâmica das Cataratas pelo apoio nessa publicação.

Referências

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, And Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Barzel, Y. (1985). Transaction Costs: Are They Just Costs? *Journal Of Institutional And Theoretical Economics*, Bd. 141, H. 1, 2nd Symposium On The New Institutional Economics, 4-16.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future Of The Multinational Enterprise*. London: The Macmillan Press Ltda
- Castro, J.A. (2005). *Exportação – Aspectos Práticos E Operacionais*. 6 Ed. São Paulo.
- Caves, R. (1971). *International Corporations: The Industrial Economics Of Foreign Investment*. Economical.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., & Riesenberger, J.R. (2010). *Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão E Novas Realidades*. São Paulo: Pearson Prendesse Hall.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach To Internalization: A Traditional Versus A “Born Global” Approach. *Journal Of International Marketing*, 12(1), P. 57-81
- Coase, R. H. (1937). The Nature Of The Firm. *Economica*, New Series, 4(16), 386-405.
- Cyrino, A.B., & Barcellos, E.P. (2006). Estratégias De Internacionalização: Evidências E Reflexões Sobre Empresas Brasileiras. In: B. Tanure, R.G. Duarte (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Dias, R., & Rodrigues, W. (2004). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. São Paulo, Atlas.
- Dib, L.A., & Carneiro, J. (2006). Avaliação Comparativa Do Escopo Descritivo E Explanatório Dos Principais Modelos De Internacionalização De Empresas. In: *Enanpad Encontro Científico De Administração*, 30,2006, Salvador, Anais... Rio De Janeiro: Anpad.
- Dunning, J. (1972). Capital Movements In The Twentieth Century. In: Dunning, J. *International Investment – Selected Readings*. London: Penguin.
- Dunning, J. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic Distance And Organizational Performance: An Empirical Examination Of International Retailing Operations, *Journal Of International*.
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory Of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University Of Michigan Press, 1982.
- Jarillo, J. C. (1998). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Johanson, J., & Vahlne J-E. (1977). The Internationalization Process Of The Firm. *Journal Of Management Studies*, 12: 305-322.
- Karagozolu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization Of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal Of Small Business Management*, 36(1), 44-58.

- Klein, B., Crawford, R., Alchian, A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, And The Competitive Contracting Process. *The Journal Of Law And Economics*, 21(2), 297-326.
- Knight, G.A., & Kim, D. (2009). International Business Competence And The Contemporary Firm. *Journal Of International Business Studies*, 40, 255-273.
- Knight, Gary A, & Cavusgil, S. Tamer. (1996). The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory. *Advances In International Marketing*, 8, 11-26.
- Kotler, P. (1995). *Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implantação E Controle*. 4 Ed. São Paulo: Atlas
- Maia, Jayme De Mariz. (2008). *Economia Internacional e Comércio Exterior*. 12. Ed. São Paulo: Atlas.
- Massote, G.M. (2006). Relacionamentos Nacionais E Supranacionais Na Internacionalização De Agências De Publicidade: O Caso Da Foote, Cone & Belding No Mercado Brasileiro / Cynthia Gambogi Massote. – Belo Horizonte.
- Masten, S. E. (1999). Contractual Choice. University Of Michigan Business School, p. 25-45.
- Oviatt, B. M., & Mcdougal, P. P. (1994). Toward A Theory Of International New Ventures. *Journal Of International Business Studies*, 36, 29-41.
- Park, S.H., & Ungson, G. (2001). Interfirm Rivalry And Managerial Complexity: A Conceptual Framework Of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International Retail Franchising: A Conceptual Framework. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 30(5), 264-276.
- Rocha, A., & Almeida, V. (2006). Estratégias De Entrada E De Operações Em Mercados Internacionais. In B. Tanure, R. G. Duarte (Orgs). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Rosa, P. R., & Rodhen, M. I. D. S. (2007). Internacionalização de uma Empresa Brasileira: Um Estudo de Caso. *Read*, Porto Alegre, 57 Ed., 13(3), Set./Dez.
- Rugman, A. M. (1980). A New Theory Of The Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internationalization. *Columbia Journal Of World Business*, 15, 23-29.
- Saes, M. S. M. (2009). Como Adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis: Quatro Abordagens Teóricas. In: M. S. M. Saes. *Estratégias De Diferenciação E Apropriação De Quase-Renda Na Agricultura: A Produção De Pequena Escala*. São Paulo: Annablume, Fapesp, p. 29-65.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (2006). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Teixeira, A. G. (2006). A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado. In: XVIII Fórum Nacional: Por que o Brasil não é mais um País de Alto Crescimento? Rio de Janeiro.
- Trivinos. A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. 1. Ed. São Paulo: Atlas.
- Troster, R.L., & Mochón, F. (2004). *Introdução a Economia*. São Paulo. Pearson.

- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions Of Capitalism Free Press*, New York.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zylberstajn, D. (2005) Measurement Costs and Governance: Bridging Perspectives of Transaction cost Economics. International Society for the New Institutional Economics, Barcelona, Espanha.

ERRATA

No artigo “Os Relacionamentos Oportunistas e o Client Following na Formação de uma Born Global: O Caso da Confase”, com número de DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539.2017.v4i2.2436>, publicado no periódico Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 4(2), 2017: 102-121, na página 102:

Onde se lia:

“Fábio Aurélio de Mario(1); Fabiane Cortez Verdu(2)

1 Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil. E-mail: admfabiomario@gmail.com

2 Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil. E-mail: fcverdu@uem.br”

Leia-se:

“Andreia Guardia(1); Claudineia Calegari(2); Fabio Aurelio de Mario(3); Fabiane Cortez Verdu(4)

1 Graduada em Administração pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.

E-mail: andreia-guardiaa@gmail.com

2 Graduada em Administração pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC.

E-mail: clau_calegari@hotmail.com

3 Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá – UEM.

E-mail: admfabiomario@gmail.com

4 Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR.

E-mail: fcverdu@uem.br”