

## CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO *CLIENT FOLLOWING*

WANDERSON HEDVANE FRANCISCO<sup>1</sup>  
ROBERTO BIRCH GONÇALVES<sup>2</sup>  
GUIHERME BERGMANN BORGES VIEIRA<sup>3</sup>

### RESUMO

A internacionalização *client following* caracteriza-se por ser um método de inserção internacional impulsionado pelo cliente doméstico. O objetivo do trabalho é analisar o método de inserção internacional *client following*, relacionado à decisão de seguir o cliente doméstico no cenário internacional. A metodologia do estudo foi com abordagem qualitativa e técnica de múltiplos casos. Os resultados mostram que a internacionalização através do cliente doméstico, possibilita reduzir custos, ampliar mercados e aumentar o faturamento da empresa seguidora, pois esse método de inserção internacional possibilita minimizar as incertezas e os riscos da internacionalização. Além do mais, a internacionalização *client following* possibilita que a empresa seguidora adquira novos conhecimentos técnicos e relacionais, pois existe o desenvolvimento e a transferência de conhecimento entre as partes envolvidas.

**Palavras chaves:** Seguir o cliente; Cliente doméstico; Internacionalização.

### ABSTRACT

The client following internationalization is characterized as a method of international insertion driven by domestic customer. The main goal of this study is analyze the client following international insertion method, related to the decision of following the domestic customer on international stage. The methodology was through qualitative research approach, with multiple instances technique. The results show that internationalization by domestic customer, allows to reduce costs, expands markets and increase revenue of the follower company, because this method of international insertion enables minimize the uncertainty and the risks of internationalization. Furthermore, the client following internationalization also allows the follower company

---

<sup>1</sup> Bacharel em Comércio Internacional; Centro de Ciências Econômicas, Contábeis e de Comércio Internacional; Universidade de Caxias do Sul (UCS); wandersonh.francisco@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração; Centro de Ciências Econômicas, Contábeis e de Comércio Internacional; Universidade de Caxias do Sul (UCS); rbgoncal@ucs.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia da Produção; Centro de Ciências Econômicas, Contábeis e de Comércio Internacional; Universidade de Caxias do Sul (UCS); gbvieira@cpovo.net

to acquire new technical and relational knowledge, because there's the development and transfer of knowledge between the parties involved.

**Key words:** Client following; Domestic client; Internationalization.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial tem-se caracterizado por um forte crescimento das trocas internacionais no comércio mundial. Os mercados nacionais cedem espaço ao mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas e surgem novos modelos de negócios.

As estratégias de inserção no mercado internacional são estudos maduros na área de estratégia empresarial. No entanto, não há um senso comum na literatura sobre as formas de a empresa iniciar suas atividades no âmbito internacional. Mesmo assim, pode-se afirmar que o nível de controle que a empresa exerce sobre sua atuação no mercado externo está diretamente relacionado com a possibilidade de lucro existente nos negócios (DAVIDSON, 1982; ANDERSON; GATIGNON, 1986; CATEORA; GRAHAN, 2001).

Desta forma, internacionalizar tornou-se presença constante nos processos estratégicos das empresas, promovidos pela tendência de globalização dos mercados. Nesse processo, as empresas visam encontrar novas oportunidades, levando-se em conta que as organizações devem assumir posturas diferenciadas e maturidade para serem competitivas no cenário global (GONÇALVES, 2009).

No atual cenário internacional, as empresas precisam enfrentar novos desafios, pois a internacionalização já não é essencialmente uma questão de conquista de novos mercados, mas sim a procura de uma vantagem competitiva, pois exige competências únicas por parte das empresas, que lhes permitam diferenciar-se no mercado alvo (CATEORA; GRAHAN, 2001).

No contexto de internacionalização um dos modos de entrada no mercado internacional e os fatores que determinam sua seleção é seguir o cliente doméstico

(*client following*) no mercado internacional. Método de inserção internacional cuja característica principal é a reação em relação à determinada atitude do seu cliente, ou seja, acompanhá-lo no mercado internacional quando o mesmo se insere no mesmo. Segundo Brito e Lorga (1999), isso acontece quando determinadas empresas, com o intuito de acompanharem a entrada do (s) seu (s) cliente (s) no mercado internacional, acabam, por arrasto, por entrar também nesse mercado.

Diante do exposto o objetivo deste trabalho é analisar as características da internacionalização *client following* do processo de internacionalização das empresas seguidoras, tendo como delimitação as empresas ligadas ao setor metalúrgico de Caxias do Sul que se inseriram no cenário internacional através do seu cliente doméstico.

Para tanto se realizou um estudo exploratório qualitativo em três empresas que seguiram um dos seus maiores clientes em mercados externos.

Os resultados apontam para dificuldades, mas para muitos benefícios resultando em ganhos que justificaram os custos principalmente devido à maturidade internacional, redução de custos, ampliação do mercado e aumento do faturamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as referências teóricas nas quais o trabalho é ancorado, buscando entender o processo de internacionalização e sua relação ao movimento de seguir o cliente "*client following*" no processo de internacionalização, identificando seus principais conceitos e apontando seus benefícios e desvantagens.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Os economistas mercantilistas foram os primeiros a estudar as transações internacionais, logo em seguida surgiu o liberalismo econômico que cedia tal privilégio às Nações, porém, com o constante papel impulsionador das empresas, elas assumiram os fluxos de bens e capitais, impondo-se nas análises relacionadas à internacionalização (ROCHA, 2002).

Internacionalização significa que existe atuação em diferentes nações, com movimentos de fatores de produção, transferências de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos em outros países. A internacionalização, no sentido macroeconômico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efetuadas entre dois países (ABRANTES, 2014). Fernández e Nieto (2005) consideram que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar.

Os movimentos constantes dos negócios internacionais fizeram com que surgisse o Comércio internacional. O comércio internacional é representado por duas vertentes principais: as exportações, que é representada pelas vendas, e as importações, que é representada pelas compras (MAIA, 2006). Estes movimentos constantes justificam o fato de as empresas estarem focadas em todo ambiente internacional e não apenas ao ambiente local, introduzindo assim nas empresas um papel mais atuante nas questões voltadas para a internacionalização, pois já não é mais uma questão de escolha e sim de necessidade competitiva e também de sobrevivência para os negócios (LORGA; BRITO, 2001)

Podem-se destacar duas grandes perspectivas no processo de internacionalização: a econômica e a comportamental. A econômica, segundo Welch e Luostarinen (1988), deve ser analisada com mais precisão, pois estão diretamente ligadas às avaliações inerentes às vantagens e desvantagens no processo de tomada de decisão e também pelo fato de que recursos financeiros e fatores de produção podem ter um papel de bloqueio em relação ao processo de internacionalização. A comportamental orienta-se na maneira que as empresas iniciam os processos de internacionalização, principalmente no que tange aspectos relacionados ao conhecimento e ao aprendizado, essa perspectiva se encaixa melhor nas empresas menores e que estejam iniciando o processo de internacionalização (LORGA; BRITO, 2001).

Neste sentido, pode-se afirmar que o processo de internacionalização não são apenas questões ligadas à exportação e/ou importação de bens e serviços, estes processos fazem parte dos processos como um todo, ou seja, são apenas alguns dos meios utilizados nos processos de internacionalização (ALMEIDA, 2007). Para que possa existir reconhecimento internacional é necessário que exista um grau de relação muito maior entre os países envolvidos, tanto no país de origem, quanto no exterior. Cita-se abertura de filiais, investimentos entre as empresas, parcerias comerciais, bem como cooperação comercial/industrial, como exemplos de atividades que fazem com que as empresas tenham respaldos necessários para serem consideradas internacionais (ALMEIDA, 2007).

Em suma, são diversas às motivações para a internacionalização, pois estão diretamente ligadas a fatores internos ou externos à empresa e varia dependendo da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra, portanto uma das possibilidades é seguir um cliente com presença no exterior.

## 2.2 CLIENT FOLLOWING

Modelo de inserção internacional que surge em empresas quem visam acompanhar seus clientes e, com isso, acabam se inserindo no cenário internacional (LORGA; BRITO, 2001). Esse modelo de inserção internacional, acaba acontecendo principalmente quando os negócios das empresas se concentram em clientes chaves (JENNET; HENNESSEY, 2004).

Segundo Brito e Lorga (1999), a internacionalização por arrastamento (*client following*) pode acontecer quando determinadas empresas, com o intuito de acompanharem a entrada do (s) seu (s) cliente (s) no mercado internacional, acabam, por arrasto, se internacionalizando.

Seguir o cliente no cenário internacional envolve proteger as relações existentes (TERPSTRA; YU, 1988; DUNNING, 1993). À medida que os clientes se instalam em outros países, exige-se que os seus fornecedores estejam preparados, pois as mesmas precisam

de serviços/produtos e, como existem boas relações entre o cliente e o fornecedor, esse processo de internacionalização do fornecedor acaba tornando-se de primeiro momento a via principal. Assim, a entrada em primeiro momento das empresas fornecedoras, origina-se pelo fato de seu cliente atraí-la como imã, ou seja, atrai toda a cadeia de fornecedores necessária para o movimento de internacionalização (CARDONE *et al.*, 2003).

Segundo Erramilli e Rao (1990), as empresas tendem a expandir internacionalmente, a fim de servir a sua base de clientes existentes. Terpstra e Yu (1988) asseguram que o fato de as empresas locais terem um alto nível de conhecimento em relação ao seu cliente, o processo de internacionalização seguindo-as é um fator importante, pois as empresas asseguram que as empresas locais não são capazes, em um primeiro momento, de oferecer o mesmo serviço/produto e com isso o seu cliente estará propício a facilitar a entrada no mercado e compartilhar conhecimentos e diretrizes. Erramilli e Rao (1990) concordam e acreditam que as empresas que se internacionalizam seguindo o cliente, estão mais susceptíveis a criar novas ideias e de atender o cliente de forma mais plausível do que as empresas locais e isso se deve pelo fato de as mesmas deterem conhecimento.

De acordo com Calantone *et al.* (2004), o fato de as empresas dotarem de relações com seus fornecedores domésticos, faz com que as empresas estejam direcionadas a facilitar a inserção dos mesmos no mercado internacional onde irá atuar. A inserção dos fornecedores domésticos possibilita um menor risco também para empresa cliente nesse novo mercado, pois o grau de adaptação e de complexidade do seu produto faz com que as empresas não busquem em primeiro momento fornecedores locais e sim atrair seus fornecedores domésticos para esse novo mercado (THOMPSON *et al.*, 2005).

*Client following* possibilita que as empresas aproveitem os canais de distribuição dos seus clientes, para que com isso penetrem com mais facilidade em novos mercados no cenário internacional. Esta situação está tornando-se cada vez mais comum entre as empresas fornecedoras de grandes multinacionais (LORGA; BRITO, 2001).

A concorrência com o mercado interno é outro ponto importante na decisão de seguir o cliente, pois a internacionalização *client following* acontece em algumas situações como reação a pressão competitiva a essa concorrência, pois existe o temor de que essas empresas possam se beneficiar de seus clientes e com isso iniciar um processo de internacionalização inversa, ou seja, a partir da entrada de um cliente no seu mercado doméstico, iniciar o processo de internacionalização em outros mercados, isso acontece principalmente pela prática de adquirir *know how* (HOLLENSSEN, 2007).

Outro ponto essencial na prática de *client following* é com relação aos ganhos de entrar no mercado. Essa prática possibilita e facilita a obtenção de quotas desse novo mercado que conseqüentemente será mais difícil de ser adquirida pelos *players* que surgirão depois (HOLLENSSEN, 2007).

Contractor *et al.* (2003) apontam que a estratégia de “seguir o cliente” é mais empregada por empresas intensivas em conhecimento do que por empresas intensivas em capital. Isto acontece pelo fato de que as primeiras em geral carecem de menos capital para introduzir suas operações do que as últimas. Além disto, o investimento na ampliação internacional de empresas intensivas em conhecimento propende-se a ser mais reversível. Por estes motivos, as empresas intensivas em conhecimento em geral se mobilizam de forma mais ágil e podem atingir mais rapidamente os benefícios da internacionalização do que aquelas intensivas em capital.

A estratégica decisão de seguir o cliente decorre de parceria de longa data da empresa com um cliente importante, ao passo que outras razões podem surgir da própria estratégia global da empresa. Na verdade, a maioria das empresas que seguiram o seu cliente, fizeram sua decisão rapidamente para acompanhar os seus principais clientes em países estrangeiros, sem muita preparação para operações no exterior. Assim, inicialmente, o escopo das atividades empresariais se limita ao cliente importante, com pouca atenção para os potenciais clientes locais (KYUNG T. K. *et al.*, 2010).

Na fase inicial do seu crescimento no cenário internacional em um determinado país, o seguidor é assegurado através de ordens exclusivas do seu cliente importante. Essa fase inicial faz com que seus principais recursos e operações estejam voltados para a fabricação e fornecimento para o seu cliente e da forma mais eficiente possível. As outras partes inerentes a empresa, tais como marketing, mudanças no produto, melhorias nos processos e entre outros, acabam ficando dependente das perspectivas de crescimento do seu cliente.

Após a empresa conseguir entender esse novo mercado, no qual ela entrou seguindo o seu cliente, a empresa começa a ampliar a sua visão e conseqüentemente ampliar o seu campo de atuação no novo país. Como resultado, a empresa passa de ser apenas uma empresa seguidora e passa também a colaborar com outras características voltadas a produtividade e a inovação e lavando-a a mudanças na sua atuação estratégica, voltando-se para novas oportunidades de negócios (KYUNG T. K. *et al.*, 2010).

Na maioria dos casos estudados, durante a pesquisa sobre a estratégia de internacionalização seguindo o cliente, evidenciou-se que as empresas de serviços tendem a utilizar mais esse método de inserção internacional.

Tabela 1 mostra a síntese da revisão da literatura enfatizando dos fatores determinantes considerados a partir da revisão bibliográfica, o enfoque principal do fator e os autores que referenciam os fatores.

Tabela 1: Síntese dos fatores identificadores

FATOR(ES)	ENFOQUE	AUTOR(ES)
Relações no ambiente doméstico	O fato de as empresas dotarem de relações com seus fornecedores domésticos facilita a inserção dos mesmos no mercado internacional onde irá atuar.	CALANTONE <i>et al.</i> , 2004
Importante para o cliente	O processo de internacionalização do fornecedor torna-se no primeiro momento a via principal do cliente devido ao conhecimento e expertises do fornecedor.	CARDONE <i>et al.</i> , 2003
Empresas intensivas em conhecimento	A estratégia de "seguir o cliente" é mais empregada por empresas intensivas em conhecimento do que por empresas intensivas em capital.	CONTRACTOR <i>et al.</i> , 2003



Proteger relações	Seguir o cliente no cenário internacional, envolve proteger as relações existentes.	TERPSTRA e YU, 1988; DUNNING, 1993
Conhecimento adquirido	As empresas que se internacionalizam seguindo o cliente, estão mais susceptíveis a criar novas ideias e de atender o cliente de forma melhor do que as empresas locais, pois tem mais conhecimento.	ERRAMILI e RAO, 1990
Iniciar trajetória,	Depois de seguirem o cliente, as empresas, tendem a seguir uma trajetória de internacionalização parecida	ERRAMILI, 1991
Reduzir custos	Possibilidade de economizar custos, devido a entrada ser de menor comprometimento de recursos.	FILATOTCHEV <i>et al.</i> , 2007
Obtenção de novos mercados	Facilita a obtenção de quotas desse novo mercado que consequentemente será mais difícil de ser adquirida pelos players que surgirão depois.	HOLLENSSEN, 2007
Clientes chaves	Quando os negócios se concentram em clientes chaves, ou seja, as empresas são reféns desses clientes, pois a participação no faturamento é alta.	JEANNET e HENNESEY, 2004
Clientes importantes e parceiros	Inicialmente, o escopo das atividades empresariais se limita ao cliente importante, com pouca atenção para os potenciais clientes locais.	KYUNG T. K. <i>et al.</i> , 2010
Minimizar incertezas	Permite as empresas à possibilidade de minimizar incertezas inerentes ao processo de internacionalização, principalmente às relacionadas à escassez de conhecimento acerca das características locais e do contexto institucional do país alvo.	SHARMA e JOHANSON, 1987; LI e GUISENGER, 1992; ROBERTS, 1999
Consequência	A forma mais tradicional de as empresas começarem a se expandir internacionalmente é seguir os seus clientes que atuam com ela no mercado doméstico.	VANDERMERWE e CHADWICK, 1989; WEINSTEIN, 1997
Acompanhar	O arrastamento ( <i>client following</i> ) acontece quando determinadas empresas acompanham a entrada do(s) seu(s) cliente(s) no mercado internacional.	BRITO e LORGA, 1999
Canais de distribuição	<i>Client following</i> possibilita que as empresas aproveitem os canais de distribuição dos seus clientes, para com isso penetrem com mais facilidade em novos mercados no cenário internacional.	LORGA e BRITO, 2001
Competência Adquirida	Empresas fornecem localmente a diferentes clientes internacionais e desenvolveram competências que as habilitam a atender estes mesmos clientes no exterior	SEGGIE e GRIFFETH, 2008
Menor risco para os clientes	A inserção dos fornecedores domésticos possibilita um menor risco pois o grau de adaptação do seu produto faz com que as empresas não busquem fornecedores locais e sim atrair seus fornecedores domésticos	THOMPSON <i>et al.</i> , 2005

**Fonte:** Autores

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

De acordo com Roesch (2005), a escolha da metodologia pode ser qualitativa e/ou quantitativa, ambas são ferramentas que podem ser utilizadas juntas ou separadas, o primeiro propicia uma avaliação formativa e o segundo uma avaliação de resultados.

Realizou-se um estudo qualitativo com a opção pela técnica de “estudo de casos múltiplos”, pois de acordo com Yin (2005) não se pode considerar como estudo completo, estudos voltados a um único caso. Segundo Gonçalves (2009, p.71), “a análise de múltiplos casos faz sentido porque verifica não apenas similaridades, mas também diferenças entre os casos estudados, além disto, permite estabelecer as complementaridades de um estudo com outro”.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso, além de ser dividido em único e múltiplo, também pode ser definido como exploratório, descritivo ou explanatório. Diante deste cenário, pode-se afirmar que o presente trabalho classifica-se como múltiplo e descritivo. Múltiplo porque recorre a três casos e descritivo porque descreve as situações reais pelas quais as empresas se depararam nos seus momentos de internacionalização seguindo o cliente. A unicidade do estudo se dá pelo fato da empresa seguida ser uma grande empresa encaroadora de ônibus com presença mundial.

#### **3.1 ESCOLHA DOS CASOS**

Utilizando com ferramenta de pesquisa a metodologia de estudo de casos múltiplos, o presente trabalho primeiro procura identificar quais empresas de Caxias do Sul iniciaram suas atividades internacionais em um determinado país seguindo o seu cliente doméstico do setor metalúrgico. Para tal objetivo, foram contatadas as duas maiores empresas de Caxias do Sul do setor metalúrgico que possuem planta fabril em algum outro país. As empresas enviaram a relação de fornecedores de Caxias do sul que exportam para suas unidades no exterior. De posse dessas informações as empresas foram solicitadas a participar e três delas aceitaram.

Os casos abordados no presente trabalho têm como característica o início através de seus clientes domésticos em alguns países. Ressalta-se que todas as empresas pesquisadas obtiveram resultados positivos nas atuações internacionais, depois que ingressaram nesses países através de seus clientes domésticos, ou seja, o *client following* foi de certa forma o propulsor das ações internacionais mais intensas das empresas.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Para que as entrevistas tenham propriedade, o presente trabalho focou nas pessoas que trabalham na área relacionada ao comércio internacional das empresas e que sejam responsáveis pelas atividades internacionais, seguindo o nível hierárquico como premissas. As entrevistas direcionaram-se na seguinte ordem de prioridade de acordo com os níveis hierárquicos: a) Presidente/proprietários; b) Diretores; c) Gerentes; d) Coordenadores; e) Analistas de exportação Sênior. Destaca-se que as pessoas que trabalham nesses níveis hierárquicos, foram pessoas com competências técnicas necessárias para embasar o presente trabalho e que são especialistas no assunto. Segundo Malhotra (2001, p. 68): “a entrevista com especialistas é útil para obtenção de opiniões valiosas no que diz respeito ao ambiente das organizações e as particularidades das atividades investigadas.”

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas possibilitando análise de conteúdo. Além das entrevistas o presente trabalho ancorou-se de respostas de algumas perguntas que não havia sido utilizado nas entrevistas, pois se percebeu necessário embasar o presente trabalho com outras perguntas pertinentes ao assunto. Para esse fim, enviaram-se algumas perguntas adicionais por e-mail para os entrevistados.

De acordo com Yin (2005, p, 138), “a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar esse tipo de estudo”.

A análise de dados foi pela análise de conteúdo das explicações dos entrevistados. Yin (2005, p. 150) afirma que “em um estudo de múltiplos casos, um dos objetivos é elaborar uma explicação geral que se ajuste a cada um dos casos individuais, embora os casos variem nos detalhes”. De modo geral e respeitando todas as minúcias de uma entrevista em profundidade semiestruturada a utilização da explicação consiste na melhor alternativa para auxiliar na solução dos problemas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após coletar as informações através dos entrevistados das empresas estudadas, este capítulo tem como objetivo apresentá-las de forma coesa, respeitando as particularidades de cada empresa e por último analisá-las e discutir os resultados obtidos.

Para dar sustentação às entrevistas, o que está mencionado na aplicação da metodologia, utilizou-se as informações coletadas, conforme resumo demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa.

EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	ESCOLARIDADE	TEMPO
Empresa A	Entrevistado A	Analista de Exportação Sr.	Superior Completo	06 anos
Empresa B	Entrevistado B	Gerente Comercial	Superior Completo	03 anos
Empresa C	Entrevistado C	Coordenador de Vendas	Superior Incompleto	12 anos

Fonte: Autores

##### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Para embasar e dar a sustentação necessária para o trabalho, a primeira etapa visa apresentar as empresas estudadas cujo perfil é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil das empresas seguidoras

Empresa	Produtos	Setor	Fundação
A	Revestimentos internos na linha automotiva pesada, peças técnicas e funcionais para	Automotivo da indústria pesada, encarroçadoras de	1983

	caminhões, ônibus, máquinas e implementos.	ônibus e eletrodomésticos	
B	Lanternas e o sistema de cabeamento elétrico	Injeção de termoplásticos	1976
C	Sonorizadores; Relés eletrônicos; Controladores; Sensores; Conversores e Inversores; Sistemas Multiplexados; Centrais elétricas; Displays e Indicadores Visuais	Segmento automotivo pesado	1992

Fonte: Autores

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DA INSERÇÃO INTERNACIONAL SEGUINDO O CLIENTE

Este capítulo visa identificar peculiaridades dos pontos a favor e contra a esse método de inserção internacional.

Para o entrevistado da empresa A (Quadro, 3), não houve dificuldades no processo de seguir o seu cliente doméstico no cenário internacional e que essa prática de seguir o cliente é algo muito importante e que não gera incertezas e sim propicia novas possibilidades de crescimento e consequentemente novos desafios.

Quadro 3 – Características do processo na empresa A

ITEM ANALISADO	ENFOQUE DAS RESPOSTAS
Primeira experiência internacional em seguir o seu cliente doméstico e se houve dificuldades	Foi a primeira experiência e não houve dificuldades consideráveis
Principais motivos que levaram a empresa a seguir o seu cliente doméstico	Os negócios no ambiente doméstico e uma relação de respeito e de bom atendimento entre as empresas promoveu a internacionalização; a busca de novos desafios; a praticidade na colocação dos produtos já que as <i>Joint Ventures</i> do cliente adquiriam os produtos através da matriz em Caxias do sul
Países que a empresa iniciou a exportar devido ao seu cliente?	Colômbia, México e por último na Índia
A empresa realizou análise dos prós e contras, antes de seguir o seu cliente doméstico	Não, pois o fato do cliente ser importante definiu a quase obrigatoriedade em segui-lo
Principais dificuldades da empresa na internacionalização seguindo o cliente nesses novos países	Não houve nenhuma dificuldade no processo em seguir o seu cliente doméstico no cenário internacional e que essa prática de seguir o cliente é algo muito importante e que não gera incertezas e sim propicia novas possibilidades de crescimento e consequentemente novos desafios
Principais impactos na empresa, depois de empresa seguir seu cliente doméstico	A fidelidade e a facilidade de inserir os produtos da empresa; enquanto o mercado interno está em constante adaptação econômico financeira, sempre há garantias de pedidos, pois a balança econômica de cada país é oscilante; a regularidade de pedidos e a facilidade no atendimento.

A internacionalização <i>Client Following</i> , protege as relações com o cliente doméstico	Fideliza aprofundando a parceria e o nível da confiança entre as partes
A internacionalização <i>Client Following</i> , possibilita reduzir custos?	Reduz custos, pois esse método traz como consequência a isenção de atravessadores, agiliza a logística e facilita nos canais de distribuição da empresa.
A internacionalização <i>Client Following</i> , é devido a importância do cliente	Sim, este fato é um dos elementos definidores do arraste ao exterior, principalmente pelas possíveis repercussões caso seja decidido não seguir
A internacionalização <i>Client Following</i> , facilita nos canais de distribuição?	Facilita nos canais de distribuição, pois assim reduz o prazo de entrega dos itens em série, não havendo o porquê de solicitar <i>lead time</i> de produção o lote de <i>set up</i>

Fonte: Autores

O entrevistado da empresa B cita inúmeros aspectos, que a seu ver foram vantajosos para a empresa B (Quadro, 4 )

Quadro 4 – Características do processo na empresa B

Item analisado	Enfoque das respostas
Primeira experiência internacional em seguir o seu cliente doméstico e se houve dificuldades	Comunicação e negociação, pois o cliente externo é dependente tecnicamente da empresa matriz. Em geral não tem autonomia para definir muita coisa, demoram a retornar e quando retornam, querem imediatamente
Principais motivos que levaram a empresa a seguir o seu cliente doméstico	A questão de oportunidade de negócios, pois objetivava equilibrar a balança comercial, pois a empresa antes de inserir-se no cenário internacional seguindo o seu cliente não tinha a balança comercial equilibrada, a empresa importava mais do que exportava.
Países que a empresa iniciou a exportar devido ao seu cliente?	Colômbia.
A empresa realizou análise dos prós e contras, antes de seguir o seu cliente doméstico	Apenas parcialmente devido a decisão ser impulsionada pela importância do cliente
Principais dificuldades da empresa na internacionalização seguindo o cliente nesses novos países	O entendimento das necessidades e políticas de suprimentos no exterior é confuso.
Principais impactos na empresa, depois de empresa seguir seu cliente doméstico	Incremento no faturamento, aumento da rentabilidade (ligado diretamente a alta do dólar), exposição no mercado internacional (nos propiciou novos negócios); Mudança da mentalidade de empresa "pequena" e regional. Nos deu confiança de que era possível desbravar outros mercados mesmo não tendo uma rede de <i>After market</i> e assistência técnica.
A internacionalização <i>Client Following</i> , protege as relações com o cliente doméstico	Aumenta o relacionamento com a empresa local, afinação das informações são primordiais para o acerto com a coligada. [...] Como você não conseguirá estar a todo momento presente no cliente externo é sempre bom estar

	atento a tudo que acontece dentro e fora destas organizações
A internacionalização <i>Client Following</i> , possibilita reduzir custos?	Depende o tipo de negócio proposto, ou seja, fornecimento direto ou indireto, mas geralmente reduz custos
A internacionalização <i>Client Following</i> , é devido a importância do cliente	Sim, este fator foi decisivo
A internacionalização <i>Client Following</i> , facilita nos canais de distribuição?	Sim, facilita nos canais de distribuição, pois existem parceiros locais.

Fonte: Autores

De acordo com o entrevistado da empresa C (Quadro, 5), na visão da empresa é de suma importância as questões ligadas ao planejamento, ou seja, para que essa prática de seguir o cliente seja algo proveitoso e com bons resultados é necessário a mesma estar alinhada com as estratégias da empresa, pois isso pode minimizar os riscos da empresa e gerando conhecimento do mercado no qual ela está se inserido devido ao seu cliente doméstico.

O entrevistado C destaca que a experiência de seguir o cliente doméstico no geral muito proveitosa e com bons resultados.

Quadro 5 – Características do processo na empresa C

Item analisado	Enfoque das respostas
Primeira experiência internacional em seguir o seu cliente doméstico e se houve dificuldades	Primeira experiência em seguir clientes, sem dificuldades.
Principais motivos que levaram a empresa a seguir o seu cliente doméstico	Necessidade de atendimento do cliente e possibilidade de expandir mercados; conhecer novos mercados e oportunidades
Países que a empresa iniciou a exportar devido ao seu cliente?	Colômbia e África do Sul
A empresa realizou análise dos prós e contras, antes de seguir o seu cliente doméstico	Sim, a empresa avalia prós e contras, e pode optar por não atender determinado mercado
Principais dificuldades da empresa na internacionalização seguindo o cliente nesses novos países	Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada local para atendimento de pós-vendas
Principais impactos na empresa, depois de empresa seguir seu cliente doméstico	Expansão e conhecimento de novos mercados, o que traz uma evolução dos produtos; know how na internacionalização; os produtos passam a ser desenvolvidos com uma visão mais ampla

A internacionalização <i>Client Following</i> , protege as relações com o cliente doméstico	Esse método de inserção internacional, de certa forma protege as relações com o cliente, pois aumenta o volume entre as empresas
A internacionalização <i>Client Following</i> , possibilita reduzir custos?	Sim, reduz custos, especialmente quando se compartilha o networking e também facilita nos canais de distribuição, pois as distâncias se encurtam, e se atinge o objetivo final com maior rapidez
A internacionalização <i>Client Following</i> , é devido à importância do cliente	A inserção internacional <i>client following</i> acontece pelo fato de ser um cliente importante sim, pois há uma facilidade para alinhar com a estratégia da empresa quando o cliente é representativo
A internacionalização <i>Client Following</i> , facilita nos canais de distribuição?	Facilita nos canais de distribuição, pois as distâncias se encurtam, e se atinge o objetivo final com maior rapidez

Fonte: Autores

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados foca nas informações coletadas nas entrevistas com as três empresas em questão e com isso identificar suas peculiaridades, procurando fazer um comparativo entre os casos e alinhar com os conceitos apresentados no referencial teórico. Para o objetivo proposto, utilizou-se como informações norteadoras a Tabela 1.

As empresas estudadas no presente trabalho têm em comum o fato de todas já terem atividades no âmbito internacional, antes do *client following*, mas que todas tiveram a primeira experiência *client following* com o mesmo cliente objeto e as entrevistas relatam este fato.

Ressalta-se que, para as empresas, a trajetória internacional, intensificou-se após o ingresso via cliente e que a partir desse momento as empresas começaram e vislumbrar novos desafios, pois seguir o cliente doméstico trouxe como consequência benefícios consideráveis e isso tornou as empresas mais flexíveis para assuntos relacionados aos métodos de inserção internacional, ou seja, contribuiu para as empresas tornarem-se mais susceptíveis ao ingresso internacional.

Analisando as respostas dos entrevistados e, ao mesmo tempo, alinhando-as com os conceitos apresentados pelos autores no referencial teórico/tabela 2, pode-se destacar que a internacionalização das empresas em questão, que seguiram o seu cliente



doméstico, tem como características o fato de as mesmas terem uma relação consolidada no ambiente doméstico, principalmente com parcerias duradouras (CALANTONE *et al.*, 2004; KYUNG T. K. *et al.*, 2010).

Outro ponto em comum entre as empresas é o fato de as empresas dotarem de *know how* no ambiente doméstico como propulsor para aceitar os desafios de entrar em um novo mercado no âmbito internacional, ou seja, as empresas detêm de competências no mercado doméstico capazes de facilitar a inserção internacional através do seu cliente, pois a internacionalização *client following* propicia essa vantagem para as empresas seguidoras (ERRAMILLI; RAO, 1990; SEGGIE; GRIFFETH, 2008).

Evidencia-se nas entrevistas que, em todas as empresas, o fato de proteger as relações com o cliente doméstico ser importante para o ato de seguir o cliente no cenário internacional (TERPSTRA e YU, 1988; DUNNING, 1993). Os entrevistados ressaltam também que esse método de inserção internacional possibilita reduzir custos (FILATOTCHEV *et al.*, 2007). O fato de reduzir custos está alinhado com a facilidade nos canais de distribuição que o *client following* propicia para as empresas seguidoras, esse ponto é algo em comum entre as empresas (LORGA; BRITO, 2001). Com relação aos canais de distribuição, destaca-se o relato do entrevistado C, pois de acordo com o mesmo, a internacionalização *client following* proporcionou o encurtamento das distâncias e isso contribui para agilizar os processos logísticos entre as empresas.

Destaca-se também para os entrevistados a questão de que esse método de inserção internacional possibilita minimizar as incertezas/riscos para as empresas seguidoras, facilitando, assim, o processo de internacionalização, pois existe escassez de conhecimento das empresas locais do país alvo (SHARMA; JOHANSON, 1987; LI; GUISSINGER, 1992; ROBERTS, 1999).

Com relação às dificuldades encontradas pelas empresas nesse método de inserção internacional, destaca-se o relato do entrevistado da empresa C, que afirma que não foi fácil encontrar mão de obra qualificada no país em que ela se inseriu seguindo o seu cliente. Nesse ponto, é importante ressaltar que dependendo do país essa dificuldade

pode ser minimizada ou, até mesmo, maximizada, pois existem particularidades em cada país, ou seja, caso a empresa se insira em países desenvolvidos a probabilidade de qualificação da mão de obra é superior aos demais países no cenário internacional. Para a empresa B, a principal dificuldade que a empresa se deparou após inserir-se nesses outros países foi a comunicação e conseqüentemente a negociação, pois as coligadas em algumas situações são altamente dependentes da matriz. Para a empresa A, esse método de inserção não trouxe nenhuma dificuldade significativa.

Considerando os aspectos e impactos positivos das empresas no processo *client following*, destaca-se que para todas as empresas entrevistadas, houve uma grande evolução no faturamento e que esse método de inserção trouxe como conseqüência uma visão sistêmica sobre os negócios internacionais, contribuiu para eliminar barreiras naturais no que tange internacionalização das empresas, pois abriu as portas para as empresas com mais oportunidades nesses mercados que se inseriram, possibilitou reduções de custos consideráveis e também deixou as empresas mais seguras para desbravar novos mercados, utilizando-se de novos métodos de inserção internacional, além do *client following* (FILATOTCHEV *et al.*, 2007; HOLLESEN, 2007).

O entrevistado da empresa B destaca que a inserção internacional, através do seu cliente, fez com que empresa mudasse a mentalidade de uma empresa “pequena” regional para uma empresa confiante em desbravar novos mercados no âmbito internacional. De acordo com o entrevistado C, a inserção internacional através do cliente doméstico, possibilita melhora na performance na empresa, pois ela propicia novos conhecimentos técnicos e relacionais (KIPPING, 1998) e isso contribui para a evolução dos produtos e da empresa.

A empresa A ressalta que esse método de inserção internacional possibilita uma facilidade natural de a empresa ampliar seu mercado e principalmente traz como conseqüência percebida a regularidade dos pedidos das coligadas. O entrevistado A ratifica que a empresa matriz tem como característica intervir em eventuais problemas

que possam ocorrer entre a empresa seguidora e suas coligadas no exterior, principalmente no que tange assuntos relacionados aos pagamentos e negociações.

Com relação às recomendações que as empresas acreditam serem as ideias para as empresas que se depararam com essa situação de seguir ou não seguir o cliente doméstico no cenário internacional, destaca-se que para todas é uma oportunidade muito importante e que caso isso ocorra, vale a pena inserir-se nesses novos países. Para a empresa A isso se justifica principalmente pelo fato de que esse método de inserção internacional traz como peculiaridade a redução dos obstáculos. Sendo que esses obstáculos acabam reduzindo pelo fato de empresa ter uma relação sólida no mercado doméstico.

A empresa B aconselha que as empresas tenham como premissa o estudo mais detalhado dos países em que seu cliente doméstico está inserindo uma nova planta fabril e a partir disso analisar principalmente assuntos que tangem praticas cambiais e políticos, pois para as demais práticas inerentes ao processo de internacionalização é de certa forma ancorada pelo cliente doméstico. Sendo que é esse o principal ponto favorável para a internacionalização *client following*. De acordo com o entrevistado da empresa C, a internacionalização *client following* é vantajosa, no entanto o entrevistado destaca que mesmo sendo uma internacionalização natural é importante antecipar essas práticas e procurar inseri-las nas estratégias da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho debruçou-se sobre as características e peculiaridades do método de inserção internacional *client following*, no referencial teórico foi possível identificar autores que tenham como características estudos direcionados ao *client following*. Identificou-se que existem muitas peculiaridades nesse método de inserção internacional, ou seja, cada autor atribui algumas características. Diante desse cenário o presente trabalho agrupou todos os conceitos abordados pelos autores e através deles

foi possível elaborar questionários baseado na tabela 2, para as entrevistas com as empresas identificadas.

Após realizar as entrevistas foi possível perceber que esse método de inserção internacional é vantajoso para a empresa seguidora. Existem mais pontos positivos do que pontos negativos nesse método de inserção, no entanto as empresas que deram sustentação ao trabalho ratificaram que é importante realizar estudos direcionados aos países em que a empresa irá inserir-se através do cliente e principalmente procurar inserir esses possíveis movimentos nas estratégias das empresas. Destaca-se como os principais benefícios do *client following* nas empresas estudadas, as questões relacionadas a redução de custos, ampliação do mercado e aumento do faturamento.

Esse método de inserção internacional, traz como consequência natural a minimização dos riscos para as empresas seguidoras, contribuindo para os benefícios identificados pelas empresas estudadas, tornando assim esse método de inserção internacional proveitoso e vantajoso. Outro ponto em comum entre as empresas estudadas é o fato de existir relações no ambiente doméstico como fundamental e pode-se dizer que esse fato contribui e impulsiona para iniciar a trajetória internacional em outro país, pois existe o *know how* do ambiente doméstico. Destaca-se também o fato de existir escassez de *know how* das empresas locais como importante para a decisão de seguir o cliente doméstico. Pode-se destacar que a internacionalização através do cliente doméstico, propicia o desenvolvimento e a transferência de conhecimento entre as partes envolvidas.

Destacam-se como principais dificuldades, os assuntos direcionados a qualificação das pessoas nesses novos países, pois alguns países não têm como característica mão de obra qualificada, dificultando a internacionalização *client following* e também o fato de as filiais não terem autonomia, pois dependem da matriz e isso faz com que o processo de comunicação e negociação entre as empresas fiquem desgastados, tornando assim as tramitações entre as empresas mais difíceis e confusas.

### 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Referente às limitações deste estudo, o presente trabalho identificou empresas de Caxias do Sul que se inseriram no cenário internacional através do seu cliente doméstico. Nos casos estudados, as empresas seguidoras, seguiram o mesmo cliente doméstico e todas relacionados ao setor metalúrgico da cidade. Como o tema é pouco explorado, existiu dificuldade de encontrar empresas com o perfil relacionado com a internacionalização *client following*. Isso fez com que o universo de empresas estudadas no presente trabalho se restringisse apenas ao setor metalúrgico e coincidissem de que as empresas seguiram o mesmo cliente doméstico no mercado internacional.

### 5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja realizado estudo quantitativo com empresas da região da serra ou estado, pois o número de empresas que se encaixam no perfil de empresas que o presente trabalho busca será maior.

Identificou-se no decorrer da pesquisa que poderá ser realizado é a questão da análise inversa ao que foi relatado no presente trabalho, ou seja, esmiuçar quais foram os motivos das empresas em levar junto alguns fornecedores para essas novas plantas fabris no cenário internacional e, com isso, analisar todas peculiaridades desse processo.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo demonstram características relacionadas ao método de inserção internacional *client following*. As implicações estão divididas para dois tipos de empresa: a) Primeira experiência internacional da empresa e b) A empresa já está inserida no cenário internacional.

Tanto para o primeiro, quanto para o segundo caso, recomenda-se que as empresas identifiquem o quanto o cliente doméstico é importante, pois quanto maior for a representatividade do cliente sobre o faturamento, menor é o risco (JEANNET; HENNESEY, 2004). Nesse caso, é importante seguir o cliente doméstico, pois essa prática

protege as relações (TERPSTRA; YU, 1988; DUNNING, 1993) e dificulta a inserção de novos concorrentes no país alvo do cliente doméstico (HOLLENSSEN, 2007). Ressalta-se que como a empresa detém conhecimentos adquiridos no ambiente doméstico, a inserção internacional através do cliente é algo com poucos riscos (SEGGIE; GRIFFETH, 2008) e possibilita o compartilhamento de conhecimentos técnicos e relacionais entre a empresa seguidora e o cliente (KIPPING, 1998). Seguir o cliente doméstico contribui com a redução dos custos da operação, pois a entrada é de menor comprometimento de recursos (FILATOTCHEV *et al.*, 2007). Outro ponto importante está relacionado ao planejamento, quanto mais a empresa conseguir antecipar eventuais inserções internacionais dos seus clientes domésticos, mais sucesso a empresa conseguirá ao seu segui-lo.

Para o segundo caso, além das recomendações em comum com o primeiro caso, é importante utilizar as vantagens desse método de inserção e iniciar as práticas de buscar novos mercados, pois o *client following* possibilita a facilidade de aproveitar os canais de distribuição dos seus clientes (LORGA; BRITO, 2001) e facilita a obtenção de quotas desses novos mercados (HOLLENSSEN, 2007).

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007.

BRITO, M. C.; LORGA, S. **Sociedade Portuguesa de Inovação; Marketing Internacional**; Edição Principia, 1999.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; SCHMIDT, J. B.; SHIN, G. C. Internationalization and the dynamics of product adaptation - An empirical investigation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 185–198, 2004.

CARDONE, RIPORELLA. C.; ALVAREZ, G.; SASI, V.; LADO, C. N. The relative effects of client-following and market-seeking strategies in the internationalization process of financial-service companies: A comparison of Spanish and Finnish entities. **International Journal of Management**, v. 20, p. 384–394, 2003.

- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 10<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro, 2001.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, p.57-81, 2004.
- CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K.; HSU, C. A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 5-18, 2003.
- CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. **International Business; the Dryden Press**. 5. ed., Orlando, 1999.
- DAVIDSON, W. H. **Global strategic management**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. England: Addison Wesley, 1993.
- ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. **Management International Review**, V. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.
- ERRAMILLI, M. K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 1-32, 1991.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. **Family Business Review**, Vol. XVIII, n. 1, p. 77-89, 2005.
- FILATOTCHEV, I.; STRANGE, R.; PIESSE, J.; LIEN, Y. C. FDI by firms from newly industrialized economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 556-572, 2007.
- GONÇALVES, R. B. **Efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos**. 2009. 186 f. Tese (Pós Graduação) - Curso de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/17501>>. Acesso em: 17 maio, 2014.
- HENNESSEY, H. D.; JENNET, J. P. **Global Marketing Strategies**. 5<sup>a</sup>. ed., 2000.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, 2003.

HOLLENSSEN, S. **A decision oriented approach**. Global Marketing 4<sup>a</sup>. Ed., 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1987.

KIPPING, M. **The internationalization of management consultancies to and from Western Europe**. University of Reading, Centre of International Business History, Reading, United Kingdom, 1998.

KYUNG, T. K.; SEUNG, K. R.; JOONGSAN, O. **The strategic role evolution of foreign automotive parts subsidiaries in China - A case study from the perspective of capabilities evolution**, 2010.

LI, J.; GUISSINGER, S. The globalization of service multinationals in the "triad" regions: Japan, Western Europe and North America. *Journal of International Business Studies*. v. 23, n.4, p. 675-696, 1992.

LORGA, S.; BRITO, C. M. **Marketing Internacional**. São Paulo, 2001.

MAIA, J. **Economia internacional e comércio exterior**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROBERTS, J. The Internationalization of business service firms: a stages approach. *The service industries journal*, v. 19, n. 4, p. 68-88, 1999.

ROCHA, A. **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEGGIE, S.; GRIFFETH, D. A. The resource matching foundations of competitive advantage: an alternative perspective on the globalization of service firms. *International Marketing Review*, v. 25. N. 3, p. 262-275, 2008.

SHARMA, D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, v. 4, n. 4, p. 20-29, 1987.



TERPSTRA, V.; YU, C. M. Determinants of foreign investment of US advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, p. 33-46, 1988.

THOMPSON, D. V.; HAMILTON, R. W.; RUST, R. T. Feature fatigue: When product capabilities become too much of a good thing. **Journal of Marketing Research**, v. 42, p. 431-442, 2005.

VANDERMERWE, S.; CHADWICK, M. The internationalization of service. The **Service Industry Journal**, v. 9, January, p. 79-93, 1989.

WEINSTEIN, A. K. Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies. **Journal of International Business Studies**, Spring/Summer, p. 83-91, 1977.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n.2, p. 34-55, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.