



**Henrique Fernandes Pacheco**

**Processo de identificação de oportunidades  
internacionais em empresas do setor editorial  
brasileiro: estudo de casos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Março de 2014



**Henrique Fernandes Pacheco**

**Processo de identificação de oportunidades  
internacionais em empresas do setor editorial  
brasileiro: estudo de casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Arianne Cristine Roder Figueira**

UFRJ

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 31 de março de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, da orientadora e da universidade.

### **Henrique Fernandes Pacheco**

Graduou-se em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2011. Durante a graduação, trabalhou em projetos de pesquisa relacionados à internacionalização de empresas brasileiras no Instituto Coppead de Administração (UFRJ). Atualmente é assistente de pesquisa no Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais da PUC-Rio.

#### Ficha Catalográfica

Pacheco, Henrique Fernandes

Processo de identificação de oportunidades internacionais em empresas do setor editorial brasileiro: estudo de casos / Henrique Fernandes Pacheco ; orientador: Angela da Rocha. – 2014.  
145 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Processo de internacionalização. 3. Reconhecimento de oportunidades internacionais. 4. Setor editorial. I. Rocha, Angela da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

À minha orientadora Professora Angela Maria Cavalcanti da Rocha pelo estímulo e parceria para a realização desse trabalho.

À CAPES, à Apex, ao PRONEX/FAPERJ/CNPq e ao do Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais (NUPIN) da Escola de Negócios IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado

À Raquel, Luiz Guilherme e Gabriela por todo apoio, paciência, conselhos e compreensão.

Aos meus amigo Gil e Luciana, por toda ajuda e parceria.

Aos meu pais e irmãos, pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Administração pelos ensinamento e pela ajuda.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam e ou me ajudaram.

## Resumo

Pacheco, Henrique Fernandes; Rocha, Angela Marcia Cavalcanti da. **Processo de identificação de oportunidades internacionais em empresas do setor editorial brasileiro: estudo de casos.** Rio de Janeiro, 2014. 145p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Pesquisas recentes no campo do empreendedorismo internacional têm sido cada vez mais focadas na descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades, através de fronteiras nacionais, para criar bens e serviços futuros. O presente estudo investigou o processo de reconhecimento de oportunidades em mercados externos de duas editoras brasileiras. Foram explorados os fatores – e suas possíveis combinações – que influenciariam uma empresa, positiva e negativamente, a reconhecer oportunidades de expansão internacional. O trabalho foi de natureza qualitativa e o método utilizado foi o de estudo de casos. Foram realizadas entrevistas com os principais executivos responsáveis pela área internacional dessas editoras e levantados dados secundários sobre as mesmas. Paralelamente, foi desenvolvida uma análise do setor editorial e de sua internacionalização. Os resultados permitiram traçar a evolução do processo de internacionalização de tais empresas, identificando etapas, eventos importantes e os fatores que determinaram o reconhecimento das principais oportunidades no mercado internacional, sendo confrontados com a literatura sobre o tema.

## Palavras-chave

Processo de internacionalização; reconhecimento de oportunidades internacionais; setor editorial.

## Abstract

Pacheco, Henrique Fernandes; Rocha, Angela Marcia Cavalcanti da (Advisor). **Opportunity recognition process of firms in the Brazilian publishing industry: case studies**. Rio de Janeiro, 2014. 145p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Recent research in the field of international entrepreneurship have been increasingly focused on the discovery, creation, evaluation and exploitation of opportunities across national borders, in order to create future goods and services. The present study investigated the process of recognizing opportunities in foreign markets of two Brazilian publishers. The factors - and their possible combinations - that influence a company, both positively and negatively, to recognize opportunities for international expansion were explored. The study was qualitative in nature and the method used was the case study. Interviews with senior executives responsible for publisher's international department were conducted and secondary data were collected. In parallel, an analysis of the publishing industry and its internationalization was developed. The results allowed to trace the evolution of the internationalization process of such enterprises, identifying steps, important events and factors that determined the recognition of the key opportunities in the international market, being confronted with the literature on the subject.

## Keywords

Internationalization process; international opportunity recognition; publishing industry

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Objetivos do Estudo	11
1.2. Contextualização do Problema	11
1.3. Relevância do Estudo	13
1.4. Organização do Estudo	14
2. Revisão da Literatura	16
2.1. O Modelo de Uppsala	16
2.1.1. Variáveis Dinâmicas	20
2.1.2. Variáveis Estáticas	21
2.1.3. Interação Dinâmica das Variáveis	22
2.2. Oportunidades Internacionais	24
3. Metodologia	38
3.1. Perguntas da Pesquisa	38
3.2. Método da Pesquisa	38
3.3. Método da Coleta de Dados	40
3.4. Método de Análise de Dados	41
3.5. Limitações do Estudo	42
4. O Setor Editorial Brasileiro	41
4.1. Descrição Geral do Setor de Editoras e Gráficas	41
4.2. Características dos Produtos e Serviços Oferecidos pelo Setor Editorial	50
4.3. Características das Empresas do Setor Editorial Brasileiro	55
4.4. Mercado Editorial Internacional	58
4.5. Comércio Internacional do Brasil	62
4.6. Características do Processo de Internacionalização das Editoras Brasileiras	67
4.7. Barreiras à Internacionalização	69
5. Descrição dos Casos	71
5.1. Caso Grupo Gen	71
5.2. Caso Cosac Naify	83
6. Análise dos Resultados	99
6.1. Análise do Caso Grupo Gen	99
6.2. Análise Contratual: O Caso Cosac Naify	116
7. Considerações Finais	124
7.1. Conclusões	124
7.2. Sugestões para Pesquisas Futuras	128
8. Referência Bibliográfica	130
8.1. Referências Relativas aos Casos Pesquisados	136

## Lista de figuras

Figura 1 - Modelo de Uppsala 2013	20
Figura 2 - Processo de Formação de um Novo Negócio	27
Figura 3 - O Setor Editorial Brasileiro por Faixas de Faturamento	41
Figura 4 - Representação Simplificada da Cadeia Produtiva do Livro	43
Figura 5 - Distribuição Geográfica das Livrarias no Brasil	48
Figura 6 - Preços Médios do Livro no Brasil - Vendas ao Mercado (em reais)	53
Figura 7 - Livros Didáticos e Paradidáticos - Faturamento Bruto Em 2009 (R\$ milhões)	56
Figura 8 - Livros CTP - Faturamento Bruto em 2009 (R\$ milhões)	57
Figura 9 - Evolução das Exportações de Livros, Brochuras e Impressos (em mil US\$) Semelhantes (NBM 4901) - 2001 a 2012	63
Figura 10 - Evolução Comparativa das Importações e Exportações Brasileiras de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) - 2001 a 2012	65
Figura 11 - Comparação das Importações da China + Hong Kong Versus Restante das Importações Brasileiras (em US\$ milhões)	67

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Faturamento e exemplares vendidos	42
Tabela 2 - Valor de produção da Indústria Gráfica Brasileira em 2012	44
Tabela 3 - Impressão de Livros por Tipo de Gráfica (em milhares De exemplares) - 1997-2003	45
Tabela 4 - Balança Comercial da Indústria Gráfica (US\$ milhões FOB) - 2006-2012	45
Tabela 5 - Evolução dos Canais de Comercialização de Livros no Brasil (em milhares de exemplares) - 1998-2003 e 2007-2012	47
Tabela 6 - Títulos Editados e Exemplares Produzidos (2011 e 2012)	51
Tabela 7 - Faturamento e Exemplares Produzidos (2011 e 2012)	51
Tabela 8 - Títulos Editados e Exemplares Produzidos, Traduzidos (2011 e 2012)	54
Tabela 9 - Principais Mercados Editoriais Mundiais em 2012	58
Tabela 10 - Principais Países Importadores de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) - 2012	59
Tabela 11 - Principais Países Exportadores de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) - 2012	60
Tabela 12 - Entrada Recente no Brasil de Empresas Estrangeiras	62
Tabela 13 - Exportação de Livros, Brochuras e Semelhantes (NBM 4901) - 2012	65
Tabela 14 - Exportações do Brasil de Livros para Crianças - 2012	65
Tabela 15 - Principais Países dos quais o Brasil Importa e Valor Importado (em milhares de dólares) - 2006 a 2012	66
Tabela 16 - EBITDA Grupo Gen	73

## Lista de quadros

Quadro 1 - Diferenças entre o processo de Descobrimento e Exploração de Oportunidades e o Processo de Criação e Exploração de Oportunidades	25
Quadro 2 - Resumo das Características dos principais segmentos	52
Quadro 3 - Linha do Tempo da História do Grupo Gen	77
Quadro 4 - Linha do Tempo da Editora Cosac Naify	86
Quadro 5 - Tipos de oportunidades Internacionais Reconhecidas	102
Quadro 6 - Impactos das Atividades Atuais no Reconhecimento de Oportunidades	104
Quadro 7 - Orientação Empreendedora	114

# 1

## Introdução

### 1.1. Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo central investigar o processo de reconhecimento de oportunidades no exterior por parte de empresas brasileiras do setor editorial. Em especial, pretende-se explorar os fatores e suas possíveis combinações que permitiriam a uma empresa reconhecer oportunidades de expansão internacional. Para responder a esses questionamentos realizou-se um estudo de casos múltiplos das editoras Grupo Gen e Cosac Naify.

Este trabalho se insere nas linhas de pesquisa do Núcleo de Pesquisa de Negócios Internacionais (NUPIN) da Escola de Negócios IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, apoiada pelo PRONEX/FAPERJ/CNPq. Especificamente, o presente estudo é parte do projeto sobre Internacionalização de Empresas de Serviços, convênio de pesquisa entre a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) e o NUPIN/PUC-Rio.

### 1.2. Contextualização do problema

O Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) partiu da observação empírica do processo de internacionalização de empresas suecas na primeira parte do século XX, colocando-se como uma alternativa aos estudos predominantemente focados nas grandes multinacionais americanas surgidas no pós-guerra. Dado o contexto econômico da época, foram observados que os processos de internacionalização eram mais lentos e graduais e, de forma geral, característicos de empresas provenientes de mercados domésticos menores.

Contudo, ao final do século XX, as mudanças ocorridas no cenário global – como a redução nos custos de comunicação e de transporte, o aumento da experiência internacional dos executivos e o aumento da habilidade das firmas em empregar mecanismos alternativos de governança – alteraram significativamente o ambiente de negócios mundial (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

As transformações no ambiente competitivo impuseram novos desafios às abordagens teóricas tradicionais de internacionalização (KEUPP; GASSMANN, 2009; MCDOUGALL; OVIATT; SHRADER, 2003; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Por exemplo, a importância do conceito de distância psíquica como uma barreira à internacionalização das firmas se enfraqueceu (VAHLNE; JOHANSON, 2013), a velocidade com que investimentos internacionais são feitos se acentuou e a habilidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em diversos países ao redor do globo deixou de ser uma prerrogativa apenas das grandes corporações (AUTIO, 2005).

Neste contexto surge, a partir do trabalho seminal de Oviatt e McDougall (1994), o campo do Empreendedorismo Internacional (EI) (AUTIO, 2005). O trabalho tinha como objetivo principal definir o fenômeno das organizações empresariais que, desde o início, procuram obter vantagem competitiva significativa a partir do uso de recursos e venda de produtos para vários países (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), desenvolvendo um *framework* que se adequasse à teoria existente sobre as multinacionais tradicionais. As pesquisas subsequentes em EI adotaram implicitamente tal perspectiva, fazendo com EI fosse sinônimo do estudo de novos empreendimentos internacionalizados necessariamente pequenos e jovens.

Contudo, a evolução das pesquisas no campo de EI levou a um posicionamento mais próximo do *mainstream* da escola tradicional de empreendedorismo e, desta vez, a pesquisas mais focadas no reconhecimento das oportunidades (KEUPP; GASSMANN, 2009). Mais de uma década após seu trabalho seminal, Oviatt e McDougall (2005) definem o empreendedorismo internacional como a preocupação com a descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades, através de fronteiras nacionais, para criar bens e serviços futuros. Este reposicionamento passa a abarcar não apenas pequenos e novos empreendimentos internacionais, deixando de impor restrições relativas ao porte e à idade das firmas estudadas pelo EI.

De fato, a importância do conhecimento acerca das oportunidades internacionais tem sido destacada como a força motriz do sistema econômico e do processo de internacionalização nas revisões mais recentes do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Isto porque o modelo proposto pode ser visto como o resultado dos esforços na busca por oportunidades empreendida pela firma a fim de melhorar ou defender sua posição na rede de relacionamentos internacional (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Assim sendo, o presente estudo busca contribuir para preencher essa lacuna teórica por meio de estudo de casos de duas editoras brasileiras a serem analisados sob a ótica do modelo de Uppsala e da perspectiva teórica sobre reconhecimento de oportunidades dentro do campo do empreendedorismo internacional.

### **1.3. Relevância do estudo**

O campo do empreendedorismo internacional pretende se legitimar como a interseção entre IB (*International Business*) e a Teoria do Empreendedorismo. Contudo, são raros os estudos que buscam integrar efetivamente as duas escolas (KEUPP; GASSMANN, 2009), incorporando tanto elementos que explicam o processo de internacionalização quanto o estudo de oportunidades – cerne da pesquisa em empreendedorismo. Adicionalmente ressalta-se que pouca atenção tem sido dispensada ao reconhecimento de oportunidades internacionais desde que este subtema emergiu na literatura de empreendedorismo internacional em 2003. Em uma pesquisa realizada entre 1989 e 2009 apenas 323 artigos se enquadraram na definição de EI e destes apenas cinco tratavam do assunto (JONES; COVIELLO; KWAN, 2011). Em contrapartida, Mainela, Puhakka e Servais (2013) identificaram 79 artigos que incorporam oportunidades em seus estudos publicados entre 1989 e 2012, o que sugere que nos últimos três anos o estudo sobre identificação de oportunidade vem crescendo significativamente na literatura de EI.

A percepção das oportunidades internacionais nunca foi tão relevante, uma vez que as empresas empreendedoras operam em uma arena cada vez mais competitiva em que a agilidade e a velocidade em relação à exploração de oportunidades em todo o mundo parecem ser fatores-chave de sucesso (DIMITRATOS; JONES, 2005). Mais recentemente, os teóricos tradicionais da Escola de Uppsala reconheceram que a capacidade de desenvolvimento de oportunidades é crítica para o processo de crescimento da firma e, portanto, substituíram no modelo de 2013 a variável estática – conhecimento – por capacidades dinâmicas e operacionais. Contudo, a identificação e o desenvolvimento de oportunidades ainda são discutidos apenas como uma forma de conhecimento especialmente importante na interação entre as variáveis dinâmicas e estáticas do modelo, sem a preocupação em demonstrar como estas são percebidas internacionalmente (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Sendo assim, diversos autores recomendam que a agenda de pesquisa futura do EI deve incluir o estudo sobre a busca, a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades, a fim de obter *insights* sobre como as empresas empreendedoras internacionais, independentemente da idade, tamanho ou setor industrial, as percebem (DIMITRATOS; JONES, 2005; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013).

Ao buscar compreender como as empresas brasileiras do setor editorial reconhecem as novas oportunidades de negócios internacionais, pretende-se contribuir para o avanço das pesquisas em Negócios Internacionais.

A melhor compreensão dos processos de reconhecimento de oportunidade utilizados em setores como o editorial, além da relevância acadêmica, pode ajudar o governo a desenvolver e aperfeiçoar as políticas apropriadas e programas de apoio e incentivo à internacionalização, fornecendo conhecimento em profundidade do comportamento internacional das empresas brasileiras.

#### **1.4. Organização do estudo**

Além deste capítulo introdutório, o presente trabalho conta com outros seis capítulos.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura e está dividida em duas partes distintas. A primeira expõe o modelo revisto de Uppsala, proposto em 2013, ressaltando as principais modificações realizadas em relação a suas versões anteriores de 1977 e 2009. A segunda parte, por sua vez, trata do reconhecimento da oportunidade dentro da perspectiva teórica do empreendedorismo internacional.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, o método da pesquisa e coleta de dados e sua respectiva análise e por fim são apontadas as limitações inerentes ao presente estudo.

Em seguida, o quarto capítulo reúne as principais informações coletadas sobre o setor editorial, definindo o que se entende por serviços editoriais e sua posição na cadeia produtiva do livro e fornecendo um panorama do mercado doméstico bem como características da concorrência internacional.

Os casos das editoras Grupo Gen e Cosac Naify são descritos no quinto capítulo de forma a delinear um breve histórico e detalhar o processo de internacionalização de cada editora. A análise comparativa dos casos realizada à luz das proposições teóricas explicitadas no segundo capítulo é conduzida no sexto capítulo.

Por fim, as principais conclusões suscitadas pelo presente estudo são expostas no sétimo capítulo.

## 2

### Revisão de literatura

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamentou o presente estudo. Uma vez que o Empreendedorismo Internacional deve integrar tanto as escolas clássicas de internacionalização quanto o pensamento do Empreendedorismo, primeiramente é apresentado o modelo de Uppsala e, em seguida, discutidas as principais correntes teóricas sobre reconhecimento de oportunidades com ênfase no mercado externo.

#### 2.1.

##### O modelo de Uppsala

Desde a primeira versão do modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977) no final da década de 1970, os autores têm refinado sua formulação original, de forma a acomodar as mudanças no ambiente econômico e regulatório, no comportamento das firmas e os avanços das fronteiras do conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Inicialmente buscava-se explicar como a firma escolhe seus mercados e quais os modos de entrada adotados quando se internacionaliza, ressaltando a importância de recursos heterogêneos e como o aprendizado se soma às capacidades da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973a). Trabalhos subsequentes à versão de 1977 (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2009) buscaram fundir o modelo original ao paradigma eclético proposto por Dunning (1988). Contudo, percebeu-se que, devido à grande diferença entre as suposições básicas dos dois modelos, a melhor solução seria propor um novo paradigma alternativo ao paradigma eclético de Dunning (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Sendo assim, o novo paradigma de Uppsala procura explicar como uma MBE (*multinational business enterprise*) evolui, ou seja, o foco agora está no processo pelo qual a MBE evolui ao longo do tempo e não no estoque e na estrutura do investimento direto externo (IDE) agregado. Salienta-se que os autores utilizam o

termo MBE em contraposição ao tradicional MNE (*multinational enterprise*), com o objetivo de ressaltar o foco no processo de mudanças nas relações comerciais e empreendedorismo, ao invés da estrutura de produção.

### **Pressupostos Básicos**

O paradigma de Uppsala de 2013 possui cinco pressupostos básicos que servem de base para a construção do modelo e que, em grande medida, se distanciam dos pressupostos da escola neoclássica utilizados por Dunning(1988).

As três primeiras premissas do modelo dizem respeito à estrutura dos mercados. Vahlne e Johanson (2013) assumem que os mercados são redes de relacionamentos interconectados e são compostos por um número limitado de atores negociando produtos e serviços heterogêneos. Essa visão implicaria que diferentes mercados domésticos estariam, em maior ou menor grau, conectados por meio de redes de relacionamentos. Já na visão de Kirzner (1973), estes e todo o sistema econômico estariam sempre em constante mudança. Tais premissas se oporiam à visão neoclássica de mercados com grande oferta e demanda de produtos homogêneos e em equilíbrio.

A firma é vista como ela própria sendo uma *network* e seu papel principal é criar valor por meio da construção, desenvolvimento e coordenação de *networks* comerciais. Dessa forma a MBE seria

*“uma empresa capaz de construir e desenvolver redes comerciais de relacionamentos geradoras de valor dentro e entre países estrangeiros tanto no interior quanto fora das suas fronteiras”* (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

De fato, o descolamento do *mainstream* neoclássico ocorre desde o início, quando os autores assumem os pressupostos de racionalidade limitada e a incerteza em oposição ao agente econômico racional (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Comparativamente ao modelo original de 1977, percebe-se agora uma preocupação muito maior com a descrição clara de todas as premissas subjacentes e suas implicações teóricas. Dadas as diferenças entre as premissas explicitadas, o modelo proposto pretende servir de base para estudos de firmas individuais, enquanto o paradigma eclético se aplicaria primariamente a estudos macroeconômicos (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

### Base Teórica do Modelo

Como mencionado anteriormente, a expansão das fronteiras do conhecimento permitiu a incorporação de novas ideias à formulação original proposta na década de 1970.

Inicialmente, os autores se inspiraram nos trabalhos seminais de Aharoni, (1996), Cyert e March(1963) e Penrose (1959), que os influenciaram a perceber a internacionalização como processo incremental conduzido por gerentes que tendem a evitar riscos (HEMAIS; HILAL, 2002).

Na versão de 2009, a principal influência vem dos trabalhos sobre a importância das *networks* no processo de internacionalização (BONACCORSI, 1992; ERRAMILI; RAO, 1990; JOHANSON; MATTSSON, 1988; MAJKGARD; SHARMA, 1998; SHARMA; JOHANSON, 1987). A partir desta perspectiva os autores postulam que:

*“...tudo o que acontece, acontece no contexto de um relacionamento, e a firma que está bem estabelecida dentro de uma network é um insider”. [Sendo assim,] “se uma firma busca entrar no mercado externo, no qual ela não possui uma posição relevante na network, ela irá sofrer em função de seu passivo decorrente de não pertencer à rede e ao fato de ser estrangeira [no original em inglês, liability of outsidership and foreignness] e, possivelmente, ser estrangeiro complica o processo de se tornar um membro da rede ([insider]” (JOHANSON; VAHLNE, 2009).*

Adicionalmente, novos conceitos sobre aprendizado e conhecimento foram incorporados à ideia original. As atividades diárias da firma continuam sendo percebidas como principal fonte de conhecimento, no entanto, a imitação e a incorporação de outras unidades (FORSGREN, 2002), bem como outras formas de aprendizado, têm sua importância reconhecida.

Por último, os autores dedicam uma seção para discutir a identificação e a exploração de oportunidades no exterior. O desenvolvimento de oportunidades é visto como

*“...um processo interativo caracterizado pelo aumento gradual e sequencial do reconhecimento (aprendizado) e exploração (comprometimento) de uma oportunidade e sendo a confiança um importante lubrificante” (JOHANSON; VAHLNE, 2009).*

Portanto, tal processo se assemelharia ao processo proposto de internacionalização no contexto das redes de relacionamentos.

Na versão mais recente do modelo, influências de estudos sobre capacidades dinâmicas, pesquisas sobre empreendedorismo e gerenciamento sob incerteza são incorporadas ao modelo.

Capacidades dinâmicas são definidas como

*“como a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar rapidamente mudança de ambientes”* (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para o modelo, Vahlne e Johanson (2013) salientam, em especial, a capacidade de processar informações de forma a impactar a habilidade da organização em descobrir ou criar oportunidades. Segundo eles, esta capacidade emergiria de uma série de aprendizados experienciais dependentes da trajetória da firma.

O processo de *effectuation*, descrito por Sarasvathy (2001), e a exploração de contingências sob cenários de incertezas influenciaram o modelo uma vez que, durante a troca de produtos, serviços e conhecimento dentro de uma *network*, contingências emergem e gerentes tendem a agir de forma a aprender gradualmente até que a incerteza decaia. Neste contexto, os autores postulam que:

*“...o empreendedorismo em grande medida equivale à gestão. Consequentemente, lidar com a incerteza é um aspecto sempre presente na evolução da empresa, mesmo que os gestores supostamente pensem que estão lidando com problemas ou oportunidades relativamente imediatos.”* (VAHLNE; JOHANSON, 2013)

### **O Modelo de Uppsala e sua Evolução**

Essencialmente, as três versões do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013) consistem na interação contínua entre duas variáveis estáticas e duas variáveis dinâmicas. Contudo, o refinamento do modelo em função da incorporação de novos conhecimentos e das mudanças ocorridas no ambiente econômico culminou na reformulação de todas as variáveis do modelo.

A figura 1 ilustra o mecanismo básico formulado no modelo de 2013. O quadrante direito indica as variáveis dinâmicas do modelo enquanto no lado direito são expostas as variáveis estáticas.

### 2.1.1. Variáveis dinâmicas

Na parte superior do quadrante direito são identificadas as decisões que guiam o surgimento e o crescimento da firma. Tais decisões dizem respeito ao comprometimento de recursos a um objetivo particular, a uma relação com um importante parceiro externo, a um projeto de desenvolvimento de um produto ou a uma estratégia. O comprometimento pode assumir tanto a forma de investimento tangível quanto intangível, por exemplo, a declaração pública de compromisso com uma determinada estratégia (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Inicialmente esta variável foi rotulada também como Decisões de Comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto, no modelo de 2009 passou a ser denominada Decisões de Comprometimento com os Relacionamentos, de forma a destacar que o comprometimento ocorre em relação ao relacionamento ou à redes de relacionamentos e não apenas às oportunidade existentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Na versão atual, tais decisões são tomadas a partir do critério de prejuízo suportável (*affordable loss*) de Sarasvathy(2001) e o processo é norteado pelo conhecimento sobre oportunidades descobertas ou construídas. Sob a ótica das *networks*, tais decisões podem incidir tanto sobre a configuração interna quanto sobre a configuração externa da firma e seus sistemas de coordenação (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

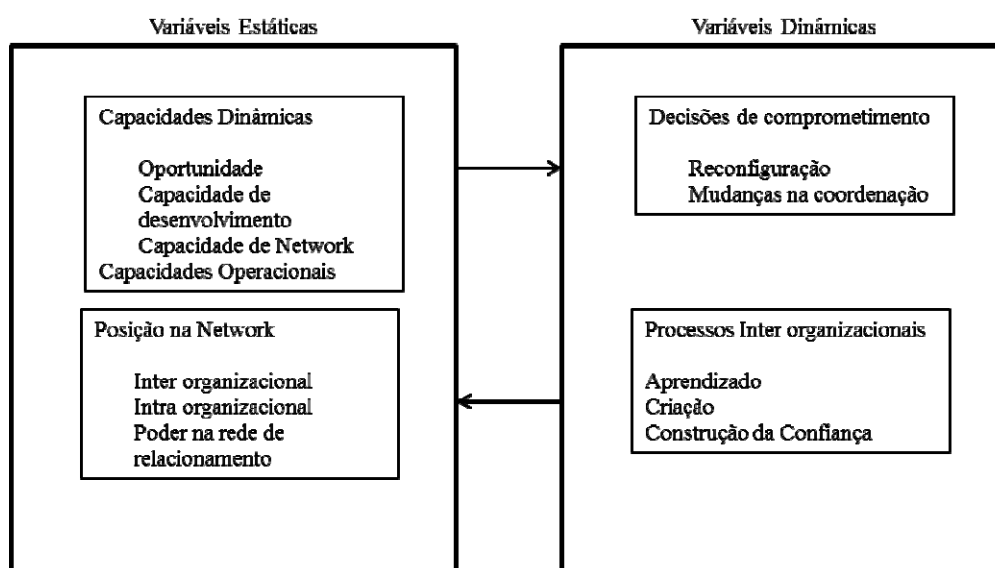


Figura 1 – Modelo de Uppsala 2013  
Fonte: Vahlne e Johanson (2013)

A segunda variável dinâmica foi inicialmente proposta como Atividades Correntes da Empresa. No entanto, em 2009, os pesquisadores perceberam a necessidade de ressaltar o resultado de tais atividades, renomeando a variável como Aprendizado, Criação e Construção de Confiança, já sob a perspectiva das redes (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Em 2013, esta variável passa a fazer parte de um processo de interação interorganizacional que envolve os mesmos resultados salientados na versão anterior. Sendo assim, os indivíduos aprendem, e o que foi aprendido é transmitido como conhecimento tácito ou explícito para outros membros da organização, tornando-se útil se transformado em rotinas. O processo de criação ocorreria simultaneamente ao aprendizado e influenciaria a evolução de uma MBE de duas formas: (1) criaria novos conhecimentos e (2) estabeleceria novas estruturas de relacionamentos. Neste contexto, a confiança é percebida como um importante pré-requisito para o aprendizado (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

### 2.1.2.

#### **Variáveis estáticas**

O quadrante esquerdo abarca as duas variáveis estáticas. A primeira variável especifica três capacidades dinâmicas (VAHLNE; JOHANSON, 2013):

- (1) Capacidade de desenvolvimento de oportunidades, que inclui a capacidade de identificar oportunidades e de mobilizar recursos relevantes, tanto dentro da própria empresa quanto em outras empresas envolvidas;
- (2) Capacidade de internacionalização, que compreende as habilidades para atingir e desenvolver diferentes mercados e locais nas mais diversas circunstâncias;
- (3) Capacidade de *network* ou relacional, que engloba as competências para construir, manter e coordenar relações em um contexto de rede.

Originalmente os autores definiram esta variável como Conhecimento de Mercado. O conhecimento experiencial era percebido como fundamental para a identificação de oportunidades concretas e, conseqüentemente, alterar as decisões da firma de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Na versão posterior, foi feita apenas uma pequena alteração, quando se adicionou o

reconhecimento de oportunidades ao conceito conhecimento. Dessa forma, a variável foi rotulada como Conhecimento de Oportunidades. Ao fazer isso, os autores pretendiam indicar que consideravam as oportunidades como o elemento mais importante do corpo de conhecimento que conduz o processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Da literatura sobre empreendedorismo foi incorporada a ideia de que uma importante parte das capacidades dinâmicas é o aprendizado e a criação de novos conhecimentos, como por exemplo, novas oportunidades (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Portanto, a variável passou a ser chamada de Capacidades Dinâmicas.

Por último, o modelo apresenta a variável estática Posição na *Network*, assim como foi feito no modelo anterior. No entanto, os autores ressaltam que posição na rede de um ator é uma questão de com quais outros atores se tem relações, qual a força dessas relações, bem como os papéis desses atores nas redes mais amplas. Uma posição favorável na *network* seria um resultado do prévio aprendizado e comprometimento, criação e confiança e, por sua vez, seria o ponto de partida para decisões relativas a compromissos futuros com parceiros (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Na compreensão de 1977, esta variável dizia respeito apenas ao Comprometimento com o Mercado, que significaria a dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos e transferi-los (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

### **2.1.3. Interação dinâmica das variáveis**

Em síntese, as variáveis estáticas descrevem tanto o estoque atual de conhecimento de uma MBE e suas capacidades quanto sua posição na rede de relacionamentos (VAHLNE; JOHANSON, 2013). As capacidades dinâmicas designariam aquilo que a firma é capaz de fazer, enquanto a posição na rede determinaria o grau de internacionalização, de confiança e de comprometimento.

A combinação de ambas tem um forte impacto nas variáveis dinâmicas, uma vez que o processo de aprendizagem e construção de comprometimento não serve somente ao propósito de melhorar a eficiência e promover o crescimento, mas também ajudar a gerir a incerteza (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

O modelo é dinâmico no sentido de que, quando um novo conhecimento é aprendido ou criado, este impactará não só o processo contínuo de aprendizado e criação, mas também as decisões relativas ao comprometimento. Do mesmo modo, as decisões relativas ao comprometimento impactariam o desenvolvimento do conhecimento subsequente (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Nesse sentido, a internacionalização é:

*“um aspecto do desenvolvimento das oportunidades que emergem na interação contínua em um ou mais relacionamentos. É por isso que vemos o processo de internacionalização composto de dois subprocessos interligados: a aprendizagem, principalmente a aprendizagem experiencial, e a construção de comprometimento. E, como dito acima, esses sub processos acontecem em ambas as extremidades de relações diádicas. Ao estabelecer essa relação através de uma fronteira, podemos nomeá-la internacionalização” (VAHLNE; JOHANSON, 2013).*

Na lógica comportamental por trás do modelo original, o processo de internacionalização seria gradual em relação à escolha dos mercados de ingresso e ao modo de entrada (BJORKMAN; FORSGREN, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A seleção de mercados no exterior obedeceria a critérios de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Segundo Evans, Treadgold e Mavondo (2000, p. 166), a distância psíquica mede a *“distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção da existência de diferenças culturais e de negócios entre os mesmos.”* Para o modelo original, a percepção de distância psíquica gera um sentimento de incerteza em relação aos mercados estrangeiros que levaria as empresas a buscarem um processo gradual de internacionalização. A firma tenderia a escolher mercados psiquicamente mais próximos do seu mercado doméstico e, conforme acumula experiência, entraria em mercados de maior distância psíquica. Isso significa que o comprometimento da empresa com os negócios no exterior aumenta progressivamente, em uma tentativa de minimizar os riscos envolvidos no processo (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973b).

Em um primeiro momento, a firma tenderia a optar por um modo de entrada de baixo envolvimento e que apresentasse possibilidades de obter informações sobre o novo mercado. Conforme o acúmulo de conhecimento, esta adotaria modos de operação de maior envolvimento até o estabelecimento de subsidiárias no exterior. Dessa forma, a empresa se envolveria com o mercado externo por meio de uma sequência de estágios, adquirindo a cada estágio mais experiência e, logo, mais conhecimento sobre o mercado externo em que atua, diminuindo a distância psíquica, as incertezas e os riscos percebidos. Sentindo-se mais segura, a empresa passaria a comprometer mais recursos com o mercado estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973b).

Essas duas vertentes do processo de internacionalização configuram a chamada Cadeia de Estabelecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Contudo, é importante ressaltar que o modelo não é a Cadeia de Estabelecimento propriamente dita, esta seria apenas a observação empírica do processo de internacionalização. O modelo proposto seria o efeito recíproco entre desenvolvimento de conhecimento e o aumento do comprometimento com mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

## **2.2.**

### **Oportunidades internacionais**

O estudo sobre a formação de oportunidades tem recebido atenção crescente na academia, contudo ainda não existe um consenso sobre como estudar as questões envolvidas neste tipo de pesquisa (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Duas vertentes distintas do empreendedorismo serviriam de base para a observação do fenômeno: (1) Criação de Oportunidade e (2) Descobrimento de Oportunidades (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; ALVAREZ; BARNEY, 2007; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). Essas correntes não seriam excludentes, porém são importantes para conceituações consistentes quando se teoriza sobre oportunidades (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013).

O processo de descobrimento de oportunidades tem suas raízes nos trabalhos dos economistas austríacos, na pesquisa sobre diferenças entre empreendedores e não empreendedores e no estudo sobre o reconhecimento de oportunidades de Kirzner (1973). De acordo com Alvarez, Barney e Anderson (2013,) as oportunidades seriam descobertas em função de choques exógenos em mercados e indústrias já existentes.

O antecessor intelectual da pesquisa sobre o processo de criação de oportunidades seria a teoria evolucionária realista, na qual os indivíduos constroem sua própria realidade, mas a veracidade desta é testada tanto contra uma realidade objetiva quanto contra construções sociais coletivas (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Esta vertente sugere que as oportunidades são criadas endogenamente por empreendedores a partir de construções sociais como, por exemplo, a demanda de mercado (ALVAREZ; BARNEY, 2007).

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre as duas correntes do empreendedorismo.

	<b>Processo de Descobrimento</b>	<b>Processo de Criação</b>
Raízes Históricas	Economistas Austríacos, pesquisa sobre traços individuais, pesquisa sobre o reconhecimento de oportunidades	Construcionismo Social, Teoria Evolucionária, Realismo Evolucionário
Fonte de Competição Imperfeita	Oportunidades objetivas formadas por choques exógenos em Mercados ou indústrias existentes	Oportunidades criadas formadas endogenamente por empresários que procuram explorá-los
Diferenças <i>ex ante</i> dos empreendedores	Diferenças <i>ex ante</i> importantes denominadas "estado de alerta" que permitem que os empresários estejam cientes das oportunidades objetivas	As diferenças podem ser o efeito da criação de uma oportunidade
Informação e configuração da tomada de decisão	Risco: resultados possíveis e sua probabilidade são conhecidos. Conhecimento: a informação é útil e existe objetivamente em artefatos físicos e sociais que se manifestam em tecnologias, rotinas, procedimentos operacionais, processos e dados que permitem a tomada de decisões com base no risco calculado.	Incerteza: Nem resultado possível ou sua probabilidade são conhecidos. Conhecimento: Ainda não formado. Esse cria oportunidades a partir de novas informações em um contexto específico que não existia anteriormente. A tomada de decisão é incremental, indutivo, e intuitiva.
Epistemologia	Realismo Crítico	Realismo Evolucionário

Quadro 1 - Diferenças entre o Processo de Descobrimento e Exploração de Oportunidades e o Processo de Criação e Exploração de Oportunidades

Fonte: Alvarez, Barney e Anderson (2013)

Mainela, Puhakka e Servais (2013) argumentam que existiriam quatro conceitualizações, com diferentes características, para o fenômeno da formação de oportunidades. Para os autores, as oportunidades seriam formadas ou por inovação, ou por arbitragem, ou descobertas ou criadas.

As oportunidades por inovação levariam o mercado ao desequilíbrio por meio da destruição criativa de Schumpeter (1934). Em geral, uma invenção geradora de valor econômico (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013), precederia a criação da firma, sendo que nem a demanda nem a oferta existem previamente.

Havendo desequilíbrio de mercado, existe a possibilidade de oportunidade pela arbitragem, ou seja, o empreendedor perceberia diferenças entre a demanda e a oferta e agiria no sentido de aproveitar esta lacuna. Tal movimento deveria levar o mercado para um novo equilíbrio.

O descobrimento de oportunidades se daria por meio de um comportamento do empreendedor de busca e pesquisa. Ao fazer isso, o empreendedor busca identificar novas oportunidades de alocação eficiente para os recursos existentes.

O processo de criação de uma oportunidade lida essencialmente com a incerteza, dado que este ocorreria sem que a oferta e a demanda fossem previstas e o futuro seria desconhecido. Por meio de um processo contínuo de interação social, dentro das atividades cotidianas da empresa, o empreendedor criaria novos significados e sentidos para um novo produto ou serviço.

Contudo, Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) sugerem que os processos de percepção, descoberta e criação de uma nova oportunidade seriam processos distintos, inseridos no conceito de reconhecimento de oportunidades. De fato, os autores postulam que as oportunidades são construídas e não simplesmente encontradas aleatoriamente, ou seja, apesar de certos elementos serem reconhecidos, uma oportunidade deverá passar pelos processos de desenvolvimento, reconhecimento e avaliação até que resulte em um novo negócio, produto ou empresa. Avaliações são realizadas em todas as etapas da construção de uma oportunidade, no entanto estas se tornariam mais formais conforme o aumento do comprometimento. Este processo seria cíclico e cada nova avaliação poderia resultar no reconhecimento de novas oportunidades.

A Figura 2 ilustra este processo como proposto por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003).

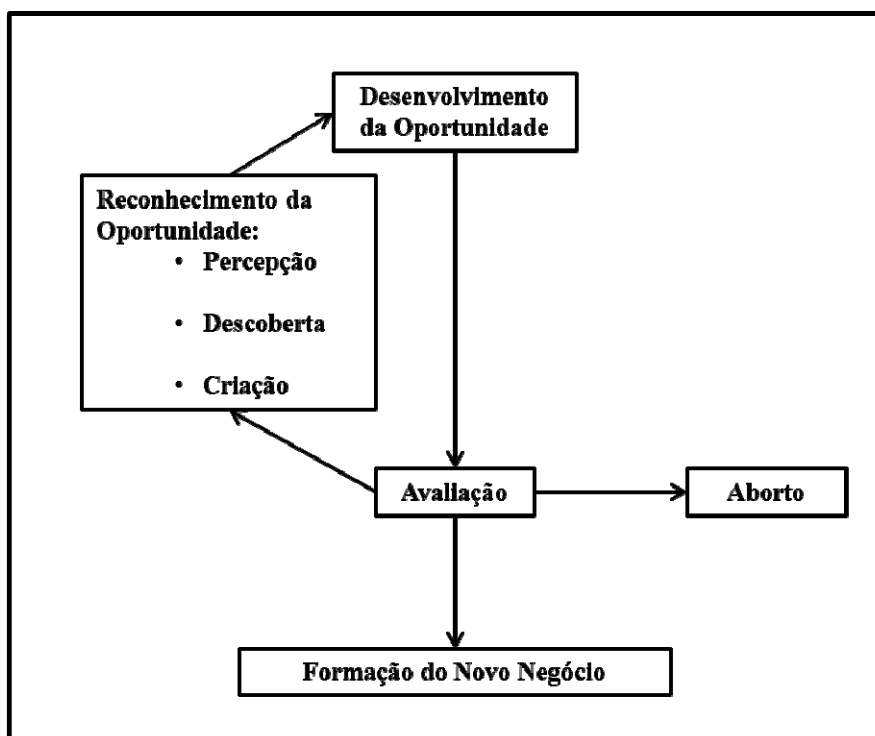


Figura 2 – Processo de Formação de um Novo Negócio  
Fonte: Ardichvili, Cardozo e Ray (2003, p. 118)

O presente estudo pretende identificar os principais fatores que influenciam o reconhecimento de novas oportunidades internacionais, sejam elas criadas ou descobertas. A partir da revisão de literatura sobre empreendedorismo e empreendedorismo internacional, foi possível identificar sete fatores que afetariam este reconhecimento, descritos a seguir.

#### *As atividades atuais da empresa*

As atividades atuais da empresa seriam importantes para explicar o processo de internacionalização dentro do modelo de Uppsala, uma vez que estas afetariam a percepção de novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As oportunidades seriam percebidas por aqueles que trabalham diretamente no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pois é durante a troca de produtos, serviços e conhecimentos em uma rede de relacionamentos que novas contingências e novas oportunidades emergem (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Quando os gerentes agem em resposta aos problemas e oportunidades surgidos, estes aprendem gradualmente e reduzem assim a incerteza percebida (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Dessa maneira, as atividades atuais da empresa adicionariam experiências ao estoque de conhecimento da firma e uma parte importante dessa experiência seria o conhecimento sobre recursos próprios e de terceiros (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Como consequência do novo conhecimento e da menor incerteza, novas decisões de comprometimento são tomadas, influenciando o processo de internacionalização da empresa.

### *Capacidades e Competências*

Vahlne e Johanson (2013) especificam três tipos de capacidades dinâmicas que afetariam o processo de internacionalização. De acordo com os autores, dentre as capacidades dinâmicas da firma estariam as de identificar oportunidades e mobilizar recursos relevantes próprios e de terceiros envolvidos na oportunidade. Tais capacidades estariam relacionadas com o rápido aprendizado e a acumulação de conhecimento (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

Muzychenko (2008) sugere elementos da competência *cross-cultural* para a identificação de oportunidades de negócios internacionais. A firma deve ser capaz de entender as diferenças comportamentais entre culturas dentro de uma mesma *network*, bem como deve estar atenta aos diferentes comportamentos culturais de seus investidores. O entendimento e a atenção para com os arquétipos cognitivos dominantes nas diferentes culturas onde ela opera permitiria um melhor gerenciamento dos atores envolvidos em parcerias, alianças e relacionamentos. Da mesma forma, em uma aliança internacional, o empreendedor deve estar alerta para os arranjos organizacionais, preferidos por determinadas culturas. A compreensão do viés cognitivo estaria fortemente relacionada com a avaliação de risco feita pela firma, ou seja, quanto maior a compreensão, melhor é a avaliação do risco. Por último, a firma deve possuir a habilidade de enxergar globalmente, não sendo limitada a uma única cultura ou país.

### *Networks*

Diversos autores sugeriram a relação positiva entre as redes de relacionamentos e a identificação ou reconhecimento de oportunidades internacionais (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

Os laços formados podem ser formais (entre firmas), pessoais ou familiares. Segundo Kontinen e Ojala (2011), novos laços formais estabelecidos seriam mais relevantes para o reconhecimento de oportunidades internacionais do que os laços informais, ou seja, laços de amizade previamente existentes. Na pesquisa realizada por esses autores, os laços familiares se mostraram insignificantes no processo de reconhecimento de novas oportunidades. No entanto, a *network* pessoal dos fundadores parece ter sido fundamental para a identificação de oportunidades em novos empreendimentos (SASI; ARENIUS, 2008; STYLES; GENUA, 2008).

Contudo, a qualidade dos laços formados seria mais relevante do que a quantidade destes. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) propõem que, quanto mais os laços estabelecidos preencherem lacunas entre diferentes redes de relacionamentos, mais provável seria o reconhecimento de oportunidades internacionais, já que abarcariam uma variedade maior de informações.

Uma rede de relacionamentos seria fonte de informação e ideias (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009) uma vez que, quando dois parceiros interagem entre si dentro de um relacionamento, estes desenvolveriam uma confiança mútua e aumentariam o seu grau de comprometimento com o futuro da parceria (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A partir dessa interação, cada agente passa a identificar e compreender novas formas possíveis de combinação dos seus próprios recursos com os do parceiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Este processo seria, sob a perspectiva das *networks*, a base para a geração de um novo conhecimento privilegiado, no sentido de que este novo conhecimento não estaria disponível para todos, e sim confinado aos participantes inseridos na relação. No entanto, o conhecimento gerado seria transmitido via as redes de relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Dessa forma, a inserção em uma rede de relacionamentos, baseados em comprometimento e confiança mútua, permitiria que o reconhecimento de novas oportunidades que outros agentes não são capazes de reconhecer (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Contudo, para que o processo descrito ocorra devem existir certas condições, sendo o conhecimento prévio o fator que mais impacta o reconhecimento de oportunidades. Receptividade, motivação e estado de alerta seriam outras condições (JOHANSON; VAHLNE, 2006, 2009).

Além de fonte de novos conhecimentos e informações, a rede de relacionamentos funcionaria como uma forma de obter suporte e legitimidade para o risco assumido em novas ideias e oportunidades (MAINELA; PUHAKKA, 2009).

### *O Conhecimento*

O conhecimento experiencial de uma firma possibilita a criação de *framework* cognitivo que permite a percepção e a formulação das oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Com base no conhecimento acumulado, os empreendedores tentam entender o ambiente e transformar algo complexo em uma situação controlada (MAINELA; PUHAKKA, 2009). A experiência dos gestores torná-los-ia únicos em suas idiossincrasias pessoais e a partir destas é formado um corredor de conhecimento que permitiria o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Quando comparados o *framework* cognitivo de empreendedores experientes e de novos empreendedores é possível identificar algumas diferenças. Os empreendedores experientes, ou seja, com mais conhecimento prévio, tenderiam a apresentar mais clareza, maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e condições relevantes (risco, necessidade dos consumidores e capacidade de geração de fluxo de caixa positivo) no processo de identificação de oportunidades internacionais (BARON; ENSLEY, 2006).

Empreendedores e firmas com conhecimento internacional prévio seriam capazes de conhecer os seus problemas e as soluções existentes; no entanto, eles não os controlariam simultaneamente. Em função deste hiato, um processo deliberado de busca por soluções é iniciado e pode resultar ou não na descoberta de oportunidades completamente novas (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003).

De fato, a falta de conhecimento internacional prévio aumentaria a possibilidade da descoberta de oportunidades internacionais enquanto as firmas mais experientes tenderiam a empreender uma busca deliberada (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; MARVEL, 2013). Portanto, empreendedores e gerentes mais experientes tenderiam a estabelecer uma trajetória de internacionalização mais estruturada (NORDMAN; MELÉN, 2008).

A experiência dos empreendedores permite que estes desenvolvam certos atributos cognitivos – confiança sistemática e maior propensão à generalização sobre pequenas amostras – que funcionariam como um reforço positivo (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Sendo assim, quanto maior o conhecimento internacional prévio, maior a probabilidade de o empreendedor replicar as decisões que se provaram bem sucedidas no passado (NORDMAN; MELÉN, 2008).

No caso dos empreendedores e gestores menos experientes, estes enfatizariam mais a inovação, a novidade e a intuição (BARON; ENSLEY, 2006) e seriam mais abertos à descoberta de novas oportunidades (NORDMAN; MELÉN, 2008). Contudo, o processo de descoberta de oportunidades não ocorreria apenas pelo encontro aleatório de novas informações, mas envolveria a capacidade de interpretação de possíveis combinações entre os meios existentes (recursos, habilidade etc.) e novos fins (mercado internacional) (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003).

Segundo Gruber, McMillan e Thompson (2010), a experiência empreendedora possuiria ainda um efeito moderador entre os conhecimentos de mercado e tecnológico na identificação de oportunidades.

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) sugerem que o conhecimento tecnológico complementaria o conhecimento internacional ou a falta dele no processo de reconhecimento de oportunidades. O conhecimento tecnológico específico de uma indústria permitiria aos empreendedores entender as lacunas existentes e a demanda por novos produtos (KUEMMERLE, 2002). Sendo assim, o conhecimento específico da indústria permitiria a criação de produtos originais com maior competitividade internacional, além de conhecer melhor as ações de seus concorrentes (KONTINEN; OJALA, 2011; PARK; BAE, 2004). Portanto, os empreendedores tenderiam a reconhecer oportunidades em sua área de expertise (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009) e dentro de sua própria indústria

(KONTINEN; OJALA, 2011). Contudo, apesar de existirem evidências empíricas de que o conhecimento tecnológico contribui para o reconhecimento de oportunidades, especialmente aquelas do tipo inovações schumpeterianas (SIEGEL; RENKO, 2012), a expertise em determinados domínios pode restringir a flexibilidade cognitiva do empreendedor e assim limitar a sua habilidade de identificar outros usos para os recursos da firma (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010).

O conhecimento de mercado parece influenciar pouco o reconhecimento de oportunidades internacionais (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010; KONTINEN; OJALA, 2011). Indivíduos com um *background* funcional de mercado tenderiam a serem confinados e condicionados por suas experiências nos seus próprios ambientes domésticos (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010). No entanto, Siegel e Renko (2012) sugerem que existe uma relação linear positiva entre conhecimento tecnológico e reconhecimento de oportunidades internacionais somente se também houver um alto nível de conhecimento de mercado.

#### *Aprendizado Organizacional*

A expansão internacional pode ser vista como um resultado do aprendizado, sendo este definido como “*o processo pelo qual o conhecimento sobre as relações de ação e resultados entre a empresa e o ambiente é desenvolvido*” (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003). Em especial, o aprendizado organizacional parece impactar as percepções de novas oportunidades internacionais (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005; FORSGREN, 2002; LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005).

De Clercq, Sapienza e Crijns (2005) argumentam que o aprendizado organizacional incluiria dois modos: (1) busca por novos conhecimentos, habilidades e processos. (2) melhoria incremental do conhecimento, habilidades e processos já existentes. De acordo com os autores, o investimento no aprendizado em atividades domésticas e internacionais seria complementar, porém o investimento apenas em aprendizado doméstico reduziria as chances de internacionalização futura.

Lumpkin e Lichtenstein(2005) sugerem três modos de aprendizado organizacional que afetariam a percepção de oportunidades: cognitivo, comportamental e aprendizado por ação.

O aprendizado cognitivo diz respeito às mudanças nos mapas cognitivos dos indivíduos e como estas afetam o esquema cognitivo da firma. Este criaria novas oportunidades a partir do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novas formas de se fazer negócios, maneiras de atrair ou reter consumidores e aplicação do conhecimento de formas inovadoras e únicas.

O aprendizado comportamental enfatiza o aprendizado por comportamentos repetidos. Neste caso as oportunidades seriam manifestadas em processos mais eficientes.

O aprendizado por ação ocorreria nas atividades diárias da firma e em tempo real. Este supõe que existe o reenquadramento simultâneo de crença pessoal e a ação que transforma o indivíduo e a organização. O reconhecimento das oportunidades derivaria da aceleração do processo de inovação e de produtividade e de criatividade.

#### *Comprometimento*

Para o modelo de Uppsala, o comprometimento com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e com a rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013) influenciaria o processo de interpretação do conhecimento experiencial em oportunidades internacionais. Na lógica do modelo, o comprometimento antecederia a criação do conhecimento experiencial que permitiria o desenvolvimento de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A existência de comprometimento seria uma condição crucial no início de um relacionamento e tenderia a ser permanente, caso ~~este~~ envolva esforços conjuntos na exploração de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Nesse sentido, o desenvolvimento de oportunidade é visto como resultado do comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Dada a premissa de que a firma não tem acesso a toda informação disponível, Johanson e Vahlne (2009) salientam que, na falta desta e em situações que envolvam oportunidades de alto risco, o comprometimento permitiria a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros.

### *Orientação Empreendedora (OE)*

Diversos autores sugerem que a orientação empreendedora da firma, ou combinações de seus atributos, poderia levá-la a reconhecer oportunidades internacionais (ALVAREZ; BARNEY, 2007; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005). A partir da revisão de literatura sobre empreendedorismo foi possível extrair cinco atributos que definiriam a OE: (1) autonomia; (2) capacidade de inovar; (3) propensão ao risco; (4) pró-atividade; e (5) *estar alerta (alertness)*.

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) definem a autonomia como a liberdade e a independência de uma firma para desenvolver uma ideia ou visão até sua conclusão. Em outras palavras, existiriam certas condições dentro de uma organização necessárias para executar as fases descritas no processo de reconhecimento de oportunidade proposto por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003).

A capacidade de inovar pode ser vista como a tendência da empresa em apoiar o processo criativo e a experimentação que resultem em novos produtos, serviços ou processos (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009). Inovação pode ocorrer por uma recombinação de recursos (ZAHRA *et al.*, 2001), que levaria ao descobrimento de oportunidades (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013) ou pela criatividade da empresa vista como “*esquemas mentais para criar ideias originais, como novos conceitos de negócio e soluções inovadoras para problemas*” (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010).

A propensão ao risco é largamente discutida na literatura de empreendedorismo internacional como uma das características do empreendedor (HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997). Indivíduos capazes de lidar com situações que envolvam alto risco e incerteza tenderiam a ser mais propensos a explorar eficazmente as oportunidades (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010). Acedo e Jones (2007) sugerem que a tolerância à ambiguidade favoreceria o reconhecimento de oportunidades para a internacionalização, enquanto a percepção de risco teria o efeito contrário. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) argumentam que a propensão ao risco não teria um papel claro no descobrimento eficaz de oportunidades internacionais, mas fazem a ressalva de que a extrema aversão ao risco impediria a sua formulação.

A pró-atividade está relacionada a uma análise prospectiva para se pensar novas soluções à frente de outros (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), que pode ser expressa em um planejamento prévio de entrada em novos mercados ou na busca por parceiros dentro de uma *network* internacional (KONTINEN; OJALA, 2011). Altos níveis de pró-atividade tenderiam a levar ao reconhecimento de oportunidades por meio de uma busca sistemática, níveis médios resultariam no reconhecimento por meio de feiras e exposições, enquanto as firmas menos proativas reconheceriam oportunidades por solicitações de terceiros.

Em seu trabalho seminal, Kirzner (1973) diferencia os empreendedores dos não empreendedores pelo conceito de *alertness*. Apesar de na literatura este conceito admitir diferentes componentes como, por exemplo, assimetria de informação, preferências de risco e diferenças cognitivas (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013), no presente estudo utiliza-se a definição adotada por Kontinen e Ojala (2011). Segundo os autores, o nível de *alertness* seria medido em função do tempo de reação frente a uma oportunidade. Dessa forma, uma firma com alto nível deste atributo reagiria imediatamente, enquanto que, no extremo oposto, a firma não reagiria frente a novas oportunidades. A reação aconteceria somente após um período de consideração e avaliação e indicaria um nível intermediário de *alertness*. A resposta rápida ao descobrimento de uma oportunidade permitiria ao empreendedor ser capaz de desenvolver a oportunidade antes que outros o façam, em outras palavras este “*estado de alerta*” definiria o empreendedor (MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).

### **3**

## **Metodologia**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho. Nele são inicialmente definidas as perguntas que nortearam o estudo. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa utilizado, bem como os métodos de coleta e análise dos dados. Por último, explicitam-se as limitações do estudo.

### **3.1.**

#### **Perguntas da pesquisa**

O presente estudo tem como objetivo central investigar o processo de reconhecimento de oportunidades no exterior por parte de empresas brasileiras do setor editorial. A seguinte pergunta orientou o estudo: *Como uma editora brasileira reconhece oportunidades no mercado internacional?* Para dar conta dessa questão principal, as seguintes perguntas são examinadas:

1. Que fatores influenciam positivamente o reconhecimento de oportunidades internacionais?
2. Que fatores impactam negativamente o reconhecimento de oportunidades internacionais?
3. Em que medida a combinação desses fatores impacta o sucesso do reconhecimento de oportunidades?

### **3.2.**

#### **Método da pesquisa**

O método de pesquisa deve ser definido em função do problema de pesquisa, levando-se em conta tanto os objetivos a serem alcançados quanto a natureza do fenômeno (BONOMA, 1985). Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se o método de estudo de caso em função da natureza exploratória, qualitativa e longitudinal do objeto de estudo.

Por definição, o método do estudo de caso seria uma:

*“investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”*(YIN, 2001).

A escolha por este método se justifica quando os resultados esperados não podem ser revelados por métodos quantitativos, ou quando a fundamentação teórica é escassa sobre o assunto ou ainda há poucas evidências empíricas. De acordo com Yin (2009), o pesquisador deve comparar os diferentes métodos para escolher aquele que melhor se ajusta ao problema investigado. O método do caso seria o mais indicado para responder perguntas de do tipo “Como” ou “Porque” quando não é requisito da pesquisa o controle de eventos comportamentais (YIN, 2009).

Além disso, o método do estudo de caso permitiria análises em profundidade envolvendo diversas nuances de um tema utilizando-se de inferências não estatísticas. Dada a complexidade da tarefa de observação de fenômenos reais e de, a partir dela, propor desenvolvimentos teóricos, o método do caso tem sido largamente utilizado no campo da Administração (YIN, 2001). Birkinshaw, Brannen e Tung (2011) ressaltam a especial aplicabilidade de estudos qualitativos ao campo de Negócios Internacionais pela sua natureza dinâmica, multicultural e multidimensional que tornariam ainda mais complexo o contexto dos fenômenos examinados.

Assim sendo, o presente estudo se qualifica para adoção do método de estudo de casos por: (i) buscar resposta para uma questão adequada ao uso do método (Como uma empresa brasileira reconhece oportunidades no mercado internacional?) (ii) inserir-se em um tema sobre o qual ainda há poucas evidências empíricas; e (iii) buscar o entendimento do fenômeno em seu contexto e com alto grau de detalhamento, o que não pode ser obtido por pesquisas de cunho quantitativo baseadas em levantamento (*survey*).

De forma a garantir a qualidade da pesquisa, Yin (2001) sugere que o estudo de caso deve valer-se de múltiplas fontes de informação (dados primários ou secundários) que permitam a triangulação dos resultados.

A seleção do caso a ser analisado e quantidade de casos não obedece à lógica de representatividade de uma população, utilizada quando se pretende alcançar generalizações empíricas. Yin (2001) sugere cinco razões para a escolha do caso: (1) caso crítico quando se pretende testar, confirmar, desafiar ou acrescentar uma teoria existente; (2) caso extremo ou único, ou seja, não é possível se conseguir uma amostra; (3) caso típico ou representativo, dos quais as lições aprendidas são informativas sobre a experiência média das pessoas ou organizações; (4) caso revelador que permite ao pesquisador observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível e (5) caso longitudinal, ou seja, o mesmo caso é observado em diferentes momentos do tempo.

Os casos escolhidos são considerados típicos de empresas do ramo editorial no Brasil. A escolha dos casos a serem analisados se deu em conjunto com gestores da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) que consideraram os casos da Editora Grupo Gen e Editora Cosac Naify como representativos do estado atual da internacionalização de empresas brasileiras atuantes neste setor. Os gestores avaliaram que as lições aprendidas a partir desses casos serviriam para o aperfeiçoamento dos programas e políticas de apoio à internacionalização do setor.

### **3.3. Método da coleta de dados**

O presente trabalho utiliza tanto dados primários quanto dados secundários. Primeiramente realizou-se a coleta de informações sobre o setor editorial em fontes secundárias, entre as quais: dados de agências governamentais relativos às exportações e ao setor; publicações em geral sobre o setor; estudos setoriais publicados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; relatórios setoriais publicados pelas associações empresariais ligadas ao segmento de livros e editorial; sites das empresas; e outras informações disponíveis na internet. A partir desses dados foi elaborado um roteiro para a realização das entrevistas exploratórias

Entre junho e julho de 2013 foram conduzidas entrevistas com os executivos responsáveis pela área internacional de cada empresa sendo que, no caso da Editora Grupo Gen, foram entrevistados dois executivos simultaneamente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Posteriormente, foram solicitadas algumas informações complementares via contatos telefônicos e e-mails.

### **3.4. Método de análise de dados**

Para análise dos dados coletados, fez-se inicialmente a descrição dos casos estudados na qual se privilegiou a perspectiva temporal, delineando os fatos observados no processo de internacionalização das empresas e a visão dos entrevistados sobre o mesmo.

Em seguida, analisaram-se os dados a partir das categorias de análise extraídas da literatura de Empreendedorismo Internacional, confrontando-se os achados da pesquisa com o referencial teórico utilizado, conforme também preconizado por Yin (2001).

Inicialmente o caso Cosac Naify se apresentou como um desafio para a análise do reconhecimento das oportunidades internacionais da editora por sua postura passiva frente ao processo de internacionalização. A expectativa inicial de encontrar evidências favoráveis ao conceito de ‘reconhecimento de oportunidades’ se baseava em uma observação preliminar da atuação internacional da empresa, que justificou sua inclusão como caso representativo. Essas evidências estavam ligadas à trajetória internacional da empresa, que pode ser considerada rica e diversificada, uma vez que experimentou diversas formas de parcerias em diferentes culturas. Dessa forma, supunha-se inicialmente, ao selecionar o caso para estudo, que, dada a variedade de atividades realizadas, haveria maior probabilidade para o reconhecimento de oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

No entanto tais expectativas não se concretizaram, uma vez que, no histórico internacional da empresa, não se pode falar de reconhecimento ativo de oportunidades, predominando a postura passiva, de simplesmente receber pedidos do exterior. Assim sendo, decidiu-se por utilizar o caso no presente estudo como contrafactual, isso é, um caso oposto, em que as evidências conduzem à direção contrária à esperada, permitindo assim obter maior compreensão de condições em que o fenômeno estudado ocorre ou não.

Por fim, utilizou-se de tabelas e outros dispositivos visuais resumindo as evidências fundamentais como uma forma de sinalizar a profundidade e o rigor da análise e da construção teórica.

### **3.5. Limitações do estudo**

O método do estudo de caso apresenta algumas limitações que devem ser levadas em conta na análise dos resultados obtidos.

A primeira limitação diz respeito à obtenção das evidências. Não é possível garantir que os dados estão inteiramente disponíveis e que suas fontes são confiáveis. Disso decorre a necessidade de utilizar diversas fontes de dados e confrontá-las (triangulação de fontes), evitando confiar em fontes únicas ou em fontes superficiais.

A utilização de fontes primárias, como a entrevista em profundidade, está sujeita ao viés do entrevistado, mostrando sua visão pessoal em relação ao fato estudado. Além disso, pode estar sujeita a falhas de memória ou ao viés de aprovação social.

A visão particular do pesquisador pode incorrer na formação do chamado viés do pesquisador, que influenciaria tanto a coleta de dados quanto a análise posterior. Portanto, sugere-se evitar interpretações de percepções e juízos de valor como fatos observados.

Um erro comum no método do caso é em relação a sua capacidade de generalização. O método permite que se faça a generalização analítica, ou seja, generalização da teoria para além do contexto específico. Portanto, justamente por não obedecer aos critérios da lógica amostral de seleção dos casos, o método não permite generalização estatística.

## 4

### O setor editorial brasileiro

Este capítulo busca proporcionar uma visão geral do setor editorial e, em particular, de seu processo de internacionalização. Foram consultadas fontes secundárias, contudo, saliente-se que os dados para o setor são considerados, de forma geral, incompletos e, em muitos casos, pouco confiáveis, havendo discordância entre fontes.

#### 4.1.

##### Descrição geral do setor de editoras e gráficas

De acordo com o estudo com a Associação Nacional de Livrarias (2009), existiam no Brasil cerca de 750 editoras ativas, mas apenas 498 delas se enquadram no critério adotado pela Unesco, ou seja, editam pelo menos cinco títulos por ano e produzem no mínimo cinco mil exemplares.<sup>1</sup> A Figura 3 mostra como estas editoras se dividem por faixas de faturamento.

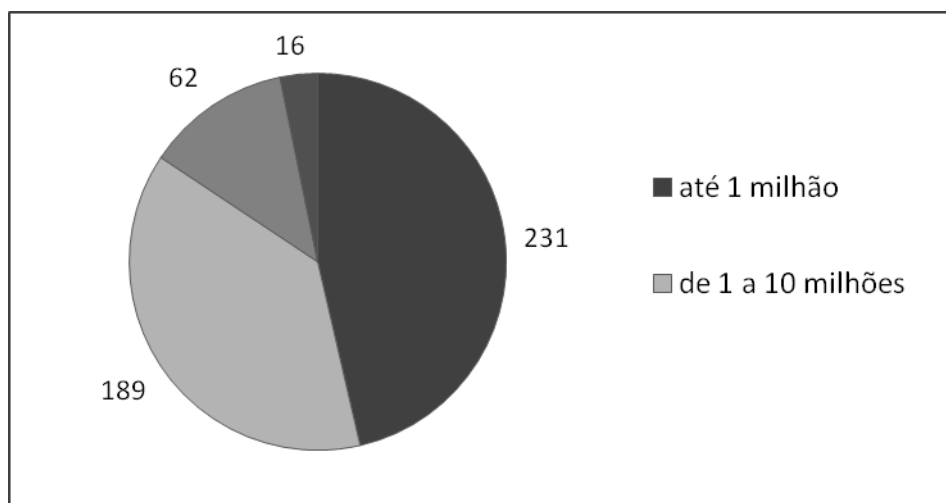


Figura 3 – O Setor Editorial Brasileiro por Faixas de Faturamento

Fonte: FIPE; CBL e SNEL (2011)

<sup>1</sup> Classificação utilizada pela UNESCO para editoras (MELLO, 2012)

A Tabela 1 mostra a evolução do faturamento do setor e do número de exemplares vendidos entre 2004 e 2012.

Ano	Faturamento (em milhões de reais)	Variação percentual (%)	Exemplares vendidos (milhões)	Variação percentual (%)
2004	2.477		287	
2005	2.400	-3,09	270	-6,34
2006	2.530	5,40	310	14,78
2007	2.541	0,43	329	6,07
2008	2.666	4,92	333	1,23
2009	4.168	56,32	387	16,17
2010	4.506	8,12	438	13,12
2011	4.837	7,36	469	7,20
2012	4.985	3,04	435	-7,36

Tabela 1 – Faturamento e Exemplares Vendidos – 2004 - 2012

Fonte: Dados de 2004 e 2006 obtidos de CBL; SNEL; FIPE (2008); de 2007 e 2008 obtidos de CBL; SNEL; FIPE (2009); de 2009 e 2010 obtidos de CBL; SNEL; FIPE (2011); de 2011 e 2012 obtidos de CBL; SNEL; FIPE (2013). Compilação do autor.

Em 2012, o faturamento do setor registrou crescimento modesto, em torno de 3% em relação ao ano anterior, somando quase cinco bilhões de reais. Este resultado interrompeu uma sequência de três anos de crescimento acelerado: mais de 56% em 2009, 8% em 2010 e 7% em 2011. No entanto, devem-se analisar os dados com cuidado, pois, apesar do aumento em faturamento, o setor regrediu 7% em número de exemplares vendidos em 2012, como mostra a Tabela 1. Esta redução é ainda mais acentuada quando se considera que o setor vinha aumentando as vendas em exemplares a taxas superiores a 16%, 13% e 7% nos três anos anteriores (2009, 2010 e 2011, respectivamente).

Outro dado que chama a atenção, na análise da Tabela 1, é a duplicação do faturamento do setor de 2008 para 2009, que, em grande parte, foi o resultado de aumento de preços, já que o aumento do número de exemplares em 2009, em relação ao ano anterior, foi de pouco mais de 16%.

O setor editorial pode ser analisado ainda sob a perspectiva de sua cadeia produtiva, conforme Figura 4.

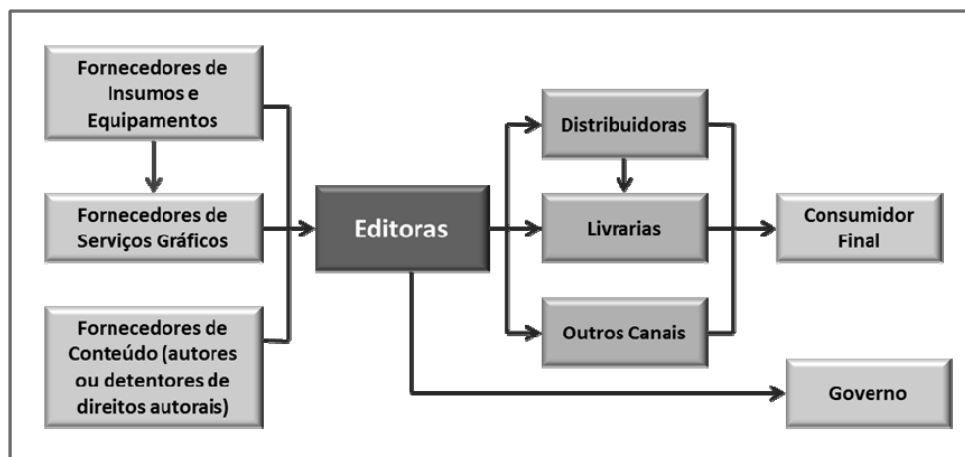


Figura 4 – Representação Simplificada da Cadeia Produtiva do Livro

Fonte: Elaboração própria

A cadeia produtiva do livro inclui diversos setores com características bastante distintas. Para entender o contexto no qual estas firmas operam, é feita a seguir breve descrição das relações entre os principais elos da cadeia. Cabe ressaltar que as editoras brasileiras, em geral, têm suas atividades restritas ao próprio segmento editorial, porém são observados alguns casos de verticalização (MELLO, 2012).

#### *Autores e detentores de direitos autorais*

Para as editoras, a relação mais importante é a que se estabelece com seus autores. O autor pode ser visto como fornecedor de conteúdo, que provê o manuscrito do livro, ao qual a editora agrega valor. Cabe ao editor a tarefa de selecionar dentre as ofertas aquelas que forem mais adequadas a seu perfil editorial. Os critérios para essa escolha são os mais diversos possíveis, variando desde os critérios puramente mercadológicos (vendas, imagem), passando pelos financeiros (retorno) até a contribuição cultural da obra. A editora agrega valor por meio de serviços como diagramação, revisão, ilustração, fotografia, tradução e capa. Via de regra, os autores são profissionais autônomos. O fechamento de contratos exclusivos de longo prazo com as editoras é função de sua reputação e de seu público leitor.

Além dos autores, as obras podem ser obtidas de outras editoras, ou de detentores de direitos autorais que não o próprio autor. Na opinião de Mello (2012, p. 431), o catálogo de obras e autores de uma editora se constitui em “*seu principal ativo, juntamente com os recursos humanos capazes de selecionar obras e autores, negociar, obter os direitos autorais e produzir os livros.*”

### *Serviços gráficos*

Uma vez editado o livro, entram em cena os serviços gráficos. De acordo com dados estimados pela Associação Brasileira da Indústria Gráfica – ABIGRAF (2013), a produção da indústria gráfica atingiu 37,4 bilhões de reais em 2012. Desse total, as impressões para o segmento editorial, incluindo livros, revistas, manuais e guias, representam pouco mais de 29% como mostra a Tabela 2.

Segmentos	Valor da Produção (R\$ bilhões)	Participação na Produção do Setor (%)
Embalagens	15,03	40,2
Editoriais (livros, revistas, manuais e guias)	10,91	29,2
Impressos promocionais	3,28	8,8
Impressos Segurança/Fiscais/Formulários	2,12	8,4
Etiquetas	1,38	3,7
Cadernos	1,20	3,2
Pré-impressão	1,15	3,1
Cartões	0,96	2,6
Envelopes	0,34	0,9
Total Indústria Gráfica	37,4	100,0

Tabela 2 – Valor da Produção da Indústria Gráfica Brasileira em 2012  
Fonte: ABIGRAF (2013)

Segundo Sá Earp e Kornis (2005), 70% das editoras brasileiras terceirizavam a impressão de seus livros. Sá Earp e Kornis (2005) argumentam que a política econômica e cambial do final da década de 1990 possibilitou a modernização, via importação, do maquinário utilizado. A modernização do parque gráfico explicaria, em certa medida, a redução das impressões no exterior no período de 1997 a 2003 como mostra a Tabela 3.

Ano	Própria	Alheia	Exterior	Total
1997	81	284	17	382
1998	79	259	31	369
1999	43	232	19	295
2000	30	283	17	330
2001	48	282	2	331
2002	66	272	1	339
2003	64	235	1	299

Tabela 3 – Impressão de Livros por Tipo de Gráfica (em milhares de exemplares) – 1997-2003  
Fonte: (SÁ EARP; KORNIS, 2005)

No entanto, este cenário de impressão no Brasil no início dos anos 2000 muda substancialmente a partir de 2007. Como mostra a Tabela 4, o saldo comercial naquele ano foi negativo, ou seja, as importações do setor superaram as exportações. O déficit comercial se agravou nos anos subsequentes.

Ano	Exportações	Variação %	Importações	Variação %	Saldo comercial
2006	277		212		65
2007	279	1	320	50	-41
2008	256	-8	370	16	-114
2009	220	-14	298	-19	-78
2010	249	13	410	37	-161
2011	269	8	564	38	-295
2012	298	11	537	-5	-239

Tabela 4 – Balança Comercial da Indústria Gráfica (US\$ milhões FOB) – 2006-2012  
Fonte: ABIGRAF (2013)

O principal exportador de livros para o Brasil é a China, com 13,5 mil toneladas em 2012, superando em quatro vezes o volume importado da Europa. Atribui-se aos impostos (PIS e Cofins), encargos sociais elevados sobre a folha de pagamentos e tributos sobre insumos a baixa competitividade de preços da indústria gráfica brasileira (ABIGRAF, 2012). Dessa forma, a realização da produção gráfica na China é vantajosa em termos de custo para muitas editoras brasileiras, apesar dos elevados custos de transporte. No entanto, verificam-se também algumas desvantagens na produção gráfica no exterior por editoras brasileiras, destacando-se o prazo longo de entrega e a ambiguidade em relação aos incentivos da Lei Rouanet para impressões no exterior (TARDÁGUILA; MEIRELES, 2013).

### *Distribuição*

O terceiro conjunto de relações se dá no processo de distribuição do livro até o consumidor final e envolve diversos canais de distribuição. A escolha do canal de distribuição depende do tipo de produto, do tamanho da praça, do porte da editora e do porte da livraria. Para as editoras, a distribuição pode ser realizada por meio das seguintes formas (SÁ EARP; KORNIS, 2005):

- Diretamente pelo departamento comercial das editoras;
- Representante comercial independente ou vendedor praticista independente;
- Distribuidoras integradas às livrarias;
- Distribuidoras ou atacadistas independentes.

A Tabela 5 mostra a evolução dos canais de comercialização de livros no Brasil entre 1998 e 2012 (não foi possível obter dados referentes ao ano de 2005). Excetuando as vendas diretas para o governo, os dados apresentados sugerem que os principais canais são livrarias, distribuidores e venda porta-a-porta. A seguir são analisados os três principais canais de distribuição do mercado do livro:

### *Livrarias*

No mercado privado (exclusive compras governamentais), as livrarias se mantêm como principal canal de distribuição de livros, responsáveis por, em média, 40% a 45% do volume comercializado (MELLO, 2012).

Segmento	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Partic. % 2012
Livrarias, inclusive virtuais (*)							75.057	90.904	95.494	96.545	101.374	104.798	127.503	127.351	47,42
Distribuidores (*)	148.963	111.985	99.443	115.800	116.160	108.420	40.415	49.822	43.208	53.571	56.802	58.336	66.759	70.492	26,25
Porta-a-porta e catálogo	4.352	5.902	4.432	9.860	6.920	8.540	8.660	10.055	19.241	28.895	39.747	56.033	25.757	21.557	8,03
Igrejas e templos									n.d.	3.027	5.541	3.259	11.444	8.250	3,07
Supermercados	9.249	13.231	4.245	6.480	4.070	2.940	n.d.	n.d.	4.506	3.842	6.950	3.802	6.815	7.528	2,80
Bancas de jornal	1.814	2.512	1.392	1.540	1.430	930	n.d.	n.d.	731	1.163	1.218	931	6.276	5.710	2,13
Escolas e colégios	8.760	9.100	6.382	4.960	6.260	4.230	n.d.	n.d.	5.817	4.240	4.012	3.699	3.776	3.345	1,25
Marketing direto (mala direta, clube do livro, correio)	8.632	6.270	5.404	4.830	5.320	4.780	n.d.	n.d.	3.530	689	597	258	1.050	2.151	0,80
Empresas	n.d.	n.d.	n.d.	650	620	1.400	n.d.	n.d.	8.010	5.732	2.030	1.603	2.470	1.572	0,59
Internet (venda pelo site da editora)	n.d.	n.d.	93	360	420	710	n.d.	n.d.	3.433	1.839	3.367	3.983	1.334	1.135	0,42
Venda conjunta com jornais; vendas promocionais	n.d.	806	3.009	4.110	5.450	5.770	n.d.	n.d.	1.647	274	238	25	482	453	0,17
Bibliotecas privadas	1.120	1.709	1.004	610	610	610	n.d.	n.d.	13	23	95	206	204	228	0,08
Outros	77.070	62.604	74.571	29.010	11.130	6.630	29.445	34.231	14.624	11.696	16.887	21.756	30.107	15.756	5,87
Sub-total mercado privado	259.960	214.119	199.975	178.210	158.390	144.960	153.577	185.012	200.254	211.536	238.858	258.689	283.984	265.535	98,87
Exportações	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3.029	1,13
Total Geral (exceto governo)	259.960	214.119	199.975	178.210	158.390	144.960	153.577	185.012	200.254	211.536	238.858	258.689	283.984	268.564	100,00

(\*) até 2003, as vendas de livrarias estão incluídas nas de distribuidores; n.d. = não disponível

Tabela 5 - Evolução dos Canais de Comercialização de Livros no Brasil (em milhares de exemplares) – 1998-2003 e 2007-2012

Fontes: Dados compilados pelo autor de: 1998 a 2003 (Earp e Kornis, 2005, p.43; 2004 e 2006 (Mello, 2012, p.465); Não foram encontrados dados relativos a 2005; 2007 e 2008 (CBL; SNEL; FIPE, 2009, p.12); 2009 e 2010 (CBL; SNEL; FIPE, 2011, p.25); 2011 e 2012 (CBL; SNEL; FIPE, 2013, p19).

De acordo com a Associação Nacional de Livrarias (2009), existem 2.980 empresas no setor. Não obstante, Sá Earp e Kornis (2005) fazem a ressalva de que esses dados incluem qualquer empresa que venda livros, desde lojas esotéricas a *pet shops*.

Deste total, dois terços estão concentrados na região Sudeste (Figura 5). Segundo Sá Earp e Kornis (2005), as editoras de obras gerais preferem comercializar na região Sudeste (Rio de Janeiro e São Paulo) via grandes redes de livrarias, enquanto o restante do país seria atendido principalmente pela ação das distribuidoras. As editoras de livros técnicos e científicos seriam um caso particular, uma vez que operam com distribuição direta a pontos de vendas dentro de universidades e, muitas vezes, possuem suas próprias livrarias, assim como as editoras religiosas possuem pontos de vendas instalados nos locais de culto.

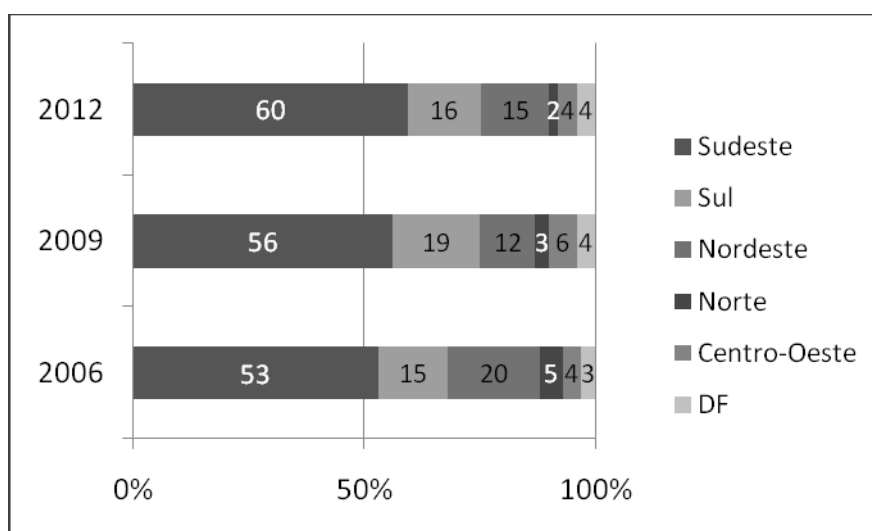


Figura 5 – Distribuição Geográfica das Livrarias no Brasil  
Fonte: ANL (2012)

Observa-se um processo de concentração no setor de livrarias. Em 2012 as livrarias independentes (com 1 ou 2 lojas) representavam 65% do total de livrarias, comparativamente a 74% em 2009. Por outro lado, observou-se um crescimento significativo das grandes redes de livrarias com mais de 100 lojas, que passaram de 6% para 15% do total (ANL, 2012).

### *Distribuidoras*

Sá Earp e Kornis (2005) ressaltam que este seria o elo menos estudado da cadeia do livro e que há dificuldades, inclusive, para determinar o número de firmas existentes no elo de distribuição da cadeia produtiva do livro. A distribuidora propriamente dita controla os estoques e as entregas, ou seja, exerce o papel de agente comercial e de agente de logística terceirizado. Ao se especializar nestas atividades, a distribuidora consegue se beneficiar de economias de escopo que não são possíveis à maioria das editoras. A distribuidora tem ainda o papel de informar o livreiro sobre os lançamentos mais promissores. Devido a suas economias de escopo, as distribuidoras também conseguem negociar pequenos volumes com os livreiros (diferentemente das editoras que são obrigadas a trabalhar com grandes volumes), o que lhes permite a aquisição de mais títulos e também melhor controle de estoques.

Há três formas de venda possíveis entre editoras e distribuidoras: (1) venda simples; (2) acordos de devolução dos livros não vendidos e substituição por outros títulos; (3) venda em consignação. A última seria a prática corrente no setor. Há ainda um quarto caso particular de distribuidor que é a figura do atacadista.

### *Venda porta-a-porta*

Um fenômeno ainda pouco estudado é a chamada venda porta-a-porta. Os dados sobre este canal de venda são escassos, muito em função da informalidade do setor, porém estima-se um total de aproximadamente 30 a 50 mil empregados e 55 editoras. O público-alvo seria consumidores de baixa renda que não possuem conta bancária (SÁ EARP; KORNIS, 2005).

As vendas porta-a-porta vêm se tornando importante canal de venda de livros. Em 2010 esse canal alcançou o patamar de 21,7% dos exemplares comercializados (56 milhões), muito próximo do volume comercializado pelas distribuidoras. Já em 2012, recuou para menos da metade desse volume.

### *Governo*

O governo tem suas compras concentradas em livros didáticos, principalmente por meio do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). Os dados relativos ao período 1995-2003, disponibilizados na pesquisa de Sá Earp e Kornis (2005), indicam uma variação bastante grande no número de exemplares, de um mínimo de 22% em 1999 a um máximo de 51% em 2002. Mais recentemente, segundo Mello (2012), as compras do governo equivaleram a cerca de 25% do faturamento do setor e cerca de um terço do número total de exemplares produzidos no país, entre 2009 e 2011.

De forma geral, são as compras do governo que fazem com que a maioria das editoras opere com lucro.

As principais fornecedoras do governo, por ordem de vendas, são as editoras: Moderna, FTD, Ática, Saraiva, SM, Scipione, do Brasil, Ibep, Texto e Positivo (KOIKE, 2013).

## **4.2.**

### **Características dos produtos e serviços oferecidos pelo setor editorial**

A segmentação mais usual no Brasil para o mercado editorial é: obras gerais (OG); livros didáticos (LD); livros científicos, técnicos e profissionais (CTP); e livros religiosos (R), porém não existe um padrão internacional de classificação das obras (MELLO, 2012).

A Tabela 6 mostra que, em 2012, considerando-se o número de títulos editados, o segmento de obras gerais foi o mais relevante (20%). Em contrapartida, os livros didáticos representaram 48% do total de exemplares produzidos. Observa-se ainda um aumento significativo na produção de CTP e de livros didáticos, o que pode ser explicado, no primeiro caso, pelo aumento da demanda por ensino superior e por cursos de especialização. Já o crescimento na segunda categoria pode ser atribuído principalmente às compras de materiais educativos pelas várias esferas de governo.

Segmento	Títulos (em unidades)			Exemplares (em milhares de unidades)		
	2011	2012	Variação %	2011	2012	Variação %
Didáticos	14.182	11.743	-17,20	258.590	234.898	-9,16
Obras gerais	23.249	24.503	5,39	107.922	116.813	8,24
Religiosos	8.156	7.342	-9,98	96.682	92.745	-4,07
CTP	11.976	13.886	15,95	36.602	40.806	11,49
Total	58.193	57.473	-1,24	499.796	485.262	-2,91

Tabela 6 – Títulos Editados e Exemplares Produzidos (2011 e 2012)

Fonte: CBL; SNEL; FIPE (2013)

De acordo com Mello (2012), a venda de livros cresceu a uma taxa média de 4,6% ao ano nos últimos dez anos e o faturamento 1,29% ao ano. A comparação dos dados das Tabelas 6 e 7 mostra que, apesar de o número de exemplares vendidos ter crescido na última década, a produção tanto em 2011 quanto em 2012 foi superior às vendas.

Segmento	Faturamento (em milhões de reais)			Exemplares (em milhares de unidades)		
	2011	2012	Variação %	2011	2012	Variação %
Didáticos	2.383	2.404	0,84	226.976	204.027	-10,11
Obras gerais	1.060	1.165	9,93	117.199	122.196	4,26
Religiosos	484	458	-5,28	89.447	73.249	-18,11
CTP	910	958	5,22	35.847	35.448	-1,11
Total	4.837	4.985	3,04	469.469	434.920	-7,36

Tabela 7 – Faturamento e Exemplares Vendidos (2011 e 2012)

Fonte: CBL; SNEL; FIPE (2013, p.17)

### *Características dos segmentos*

O Quadro 2 (MELLO, 2012) resume as principais características de cada segmento, com exceção dos livros religiosos, pois este trabalho foi realizado para o BNDES, que não financia estudos de cunho religioso.

Características	Livros didáticos (LD)	Livros científicos, técnicos e profissionais (CTP)	Obras gerais (OG)
Volume de vendas	Cerca de 60% do mercado	Cerca de 7% do mercado	20 a 22% do mercado
Volume de receitas	Cerca de 55% do mercado	Cerca de 15% do mercado	20 a 22% do mercado
Demanda	Governo (volume) e mercado privado	Governo (pequena) e mercado privado	Mercado privado
Tiragem média	Alta	Média	Baixa
Margem	Baixa nas vendas ao governo e alta no mercado privado	Alta	Média
Concorrência	Produtos e serviços diferenciados	Produtos e serviços diferenciados	Diferenciação de produtos
Concentração	Alta	Média	Média-baixa
Barreiras à entrada	Capital e fatores intangíveis	Capital e fatores intangíveis	Menores barreiras; fatores intangíveis

Quadro 2 – Resumo das Características dos Principais Segmentos

Fonte: Mello (2012)

### *Precificação*

De acordo com Sá Earp e Kornis (2005), os livros podem se diferenciar de duas maneiras:

(1) diferenciação vertical relativa ao formato de impressão escolhido em função do público a que se destinam – por exemplo, livros encadernados para bibliotecas, brochuras destinadas à classe média e livros de bolso para consumidores mais sensíveis a preço.

(2) diferenciação horizontal, que ocorre quando mais de uma editora oferta produtos similares de uma mesma área de conhecimento, embora, neste caso, haja limite à substituição, uma vez que cada título define um produto distinto, de substitutibilidade relativamente restrita.

Sá Earp e Kornis(2005), observam que “*cada editor, protegido pela compra dos direitos autorais, desfruta de barreiras à entrada intransponíveis que o transformam num monopolista capaz de fixar preços sobre cada um dos seus títulos*”. Dada essa característica da indústria do livro, as empresas teriam certa capacidade de estabelecer os preços de seus produtos no mercado.

A Figura 6 mostra a evolução dos preços médios (nominais e constantes) do livro no Brasil, no período 2004 a 2012. Observa-se que houve crescimento em 2012 considerando apenas as vendas ao mercado, interrompendo a queda contínua que vinha ocorrendo desde 2004.

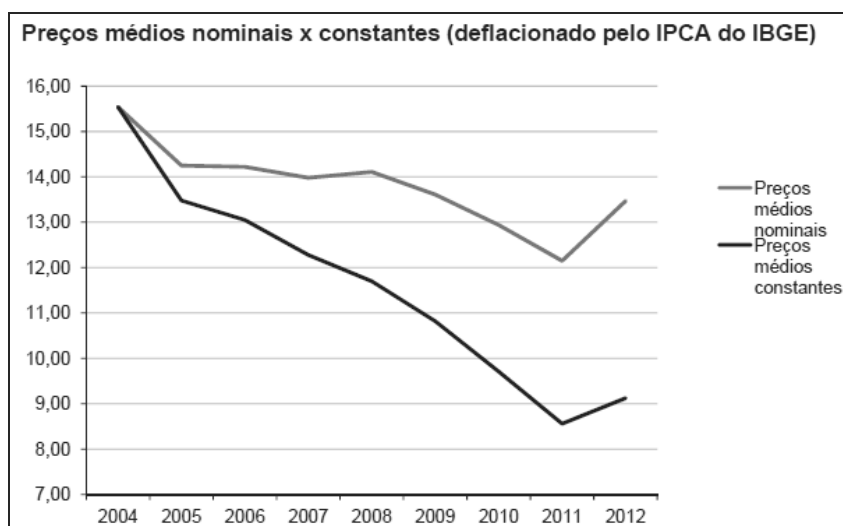


Figura 6 – Preços Médios do Livro no Brasil – Vendas ao Mercado (em reais)  
Fonte: CBL; SNEL; FIPE (2013, p.23)

### *Livros digitais*

Avanços tecnológicos como o crescimento da base de *e-readers* e de outros instrumentos que servem de suporte à leitura digital<sup>2</sup> alavancaram a criação de conteúdos digitais. Mello (2012) argumenta que, do ponto de vista puramente tecnológico, é bem fácil produzir uma versão digital de um livro impresso. Segundo o autor, o grande desafio está em gerar conteúdo específico para o meio digital que consiga explorar todo o potencial que esta ferramenta oferece, como, por exemplo, a utilização de mecanismos de buscas e o uso de vídeo e áudio como suporte. No entanto, para que isto ocorra, o autor considera ser necessário um novo perfil de editor, com habilidades específicas em tecnologias da informação e de comunicação. Este novo cenário demandaria treinamento, contratações e a administração dos naturais conflitos que devem ocorrer no confronto entre tecnologias tradicionais (o livro impresso) e novas (MELLO, 2012).

<sup>2</sup>Tablets, notebooks, smartphones etc.

Embora os livros digitais sejam uma inovação relevante, a expectativa é de que estes ainda demorem a ocupar parcela significativa do mercado brasileiro (MELLO, 2012). De fato, em 2012, o valor total das vendas ainda era insignificante: apenas 0,05% do total de exemplares vendidos. Ainda de acordo com Mello (2012), os livros CTP seriam o segmento mais promissor para o livro digital devido à boa aceitação desse formato pelos consumidores.

### *Traduções*

De acordo com o site da Feira do Livro de Frankfurt, a elevada percentagem de livros didáticos no mercado brasileiro seria a razão pela qual há uma proporção relativamente baixa de traduções no mercado brasileiro: 6,1% dos títulos publicados em 2008; 7,3% em 2009; 8,6% em 2010; 8,1% em 2011 e 8,8 em 2012. A Tabela 8 apresenta os dados relativos a 2012.

Segmento	Títulos (em unidades)			Exemplares (em milhares de unidades)		
	2011	2012	Variação %	2011	2012	Variação %
Traduzidos	4.687	5.568	18,80	22.146	25.370	14,56
Autores nacionais	53.506	51.905	-2,99	477.650	459.892	-3,72
Total	58.193	57.473	-1,24	499.796	485.262	-2,91

Tabela 8 – Títulos Editados e Exemplares Produzidos, Traduzidos e de Autores Nacionais (2011 e 2012)

Fonte: CBL; SNEL; FIPE (2013)

Quando se trata da tradução de obras brasileiras, a principal fonte de informação é o *Index Translationum*<sup>3</sup>, publicado pela Unesco, que contém uma lista de livros traduzidos no mundo, ou seja, uma bibliografia internacional de traduções. O banco de dados contém informações desde 1979 e totaliza mais de dois milhões de entradas em todas as disciplinas: literatura, ciências sociais e humanas, ciências naturais e exatas, arte, história etc. De acordo com este índice, o Brasil ocupa a 17ª posição na lista dos cinquenta países que mais tiveram suas

<sup>3</sup> <http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php->

[URL\\_ID=7810&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=7810&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

obras traduzidas, embora o português seja considerado uma língua periférica (WERNER, 2009).

#### 4.3.

#### **Características das empresas do setor editorial brasileiro**

Em seu estudo sobre a economia da cadeia produtiva do livro, Sá Earp e Kornis (2005) ressaltam três características do setor editorial: economias de escala; economias de escopo e custos de transação.

Quando uma firma opera com economias de escala, o aumento da produção é acompanhado de redução do custo unitário médio. O livro possui custo de desenvolvimento muito superior ao custo de reprodução. Sendo assim, quanto mais livros são produzidos, mais os custos unitários médios tendem a cair.

Quando uma editora trabalha com grande variedade de títulos, ela desfruta de complementaridades tecnológicas e comerciais, ou seja, faz uso de insumos comuns e compartilha custos de divulgação e promoção da marca, gerando assim economias de escopo (SÁ EARP; KORNIS, 2005). Isso explicaria porque as empresas do setor investem pesadamente em catálogos diversificados de obras.

No caso particular do setor editorial, a prática comum de vendas por consignação aumenta muito a necessidade de confiança mútua entre a editora e seu revendedor, seja ele um distribuidor ou uma livraria. Muitas vezes, a forma encontrada para reduzir os custos de transação é manter as vendas concentradas apenas em empresas com quem as editoras tiveram boas experiências no passado.

Apesar de partilharem as características anteriormente descritas, cada segmento possui suas peculiaridades.

#### *Livros didáticos (LD)*

Este segmento, que é responsável por mais da metade do faturamento e das unidades comercializadas no Brasil em 2009, tem 89% do faturamento e 94% do número de exemplares de livros didáticos comercializados concentrados em apenas 16 empresas. A Figura 7 apresenta as principais editoras de livros didáticos e seu faturamento bruto em 2009.

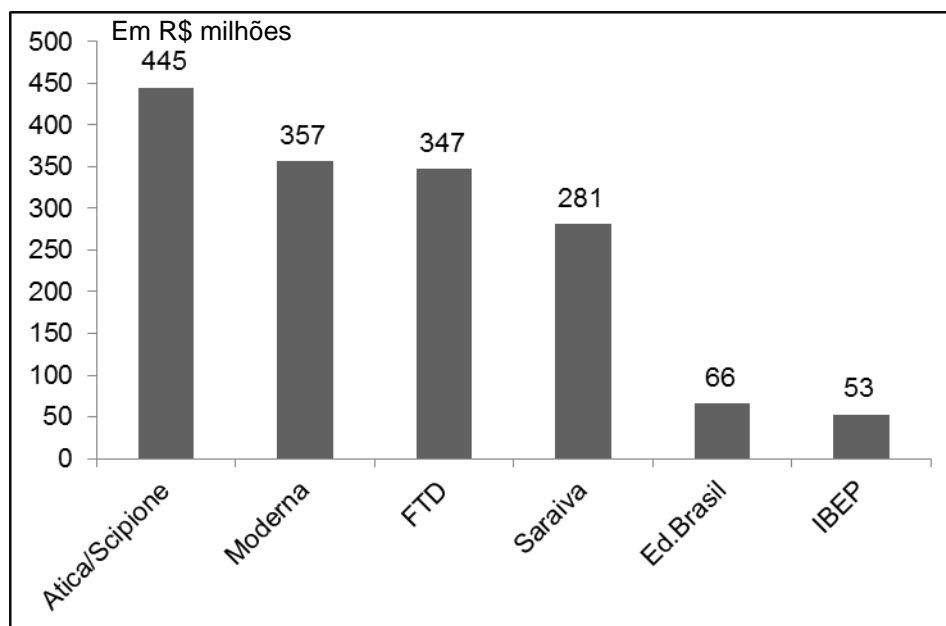


Figura 7 – Livros didáticos e paradidáticos – Faturamento Bruto em 2009 (R\$ milhões)

Fonte: (MELLO, 2012)

A competição se dá por meio de diferenciação de produtos e de serviços pós-venda como, por exemplo, conteúdos didáticos de apoio; treinamento e assessoria pedagógica (presencial e online) aos professores; e ferramentas para aferição do aprendizado e definição do reforço de ensino necessário para o aluno, em função dos resultados da avaliação. A equipe de vendas tem papel fundamental na divulgação de obras junto a professores. Por conta disso, a rede de relacionamentos da editora é um ativo importante neste segmento. Em decorrência, a aquisição de empresas já existentes é a principal estratégia utilizada por novos concorrentes que desejam entrar neste segmento.

#### *Livro científico, técnico e profissional (CTP)*

O segmento CTP possui um número maior de editoras e é menos concentrado quando comparado com LD. O segmento é caracterizado por empresas especializadas em áreas como direito, administração, economia e contabilidade, filosofia e ciências sociais, medicina e saúde e concursos, e que respondem por 7% do total do volume de exemplares vendidos e 15% das receitas (MELLO, 2012).

Dentre as principais editoras, destacam-se a Editora Saraiva, a Revista dos Tribunais, o Grupo GEN, a Editora Atlas e o Grupo A. A Figura 8 apresenta o faturamento bruto das respectivas empresas. Cabe ressaltar que estes são dados de 2009 e a editora Forense ainda não havia sido incorporada pelo Grupo Gen.

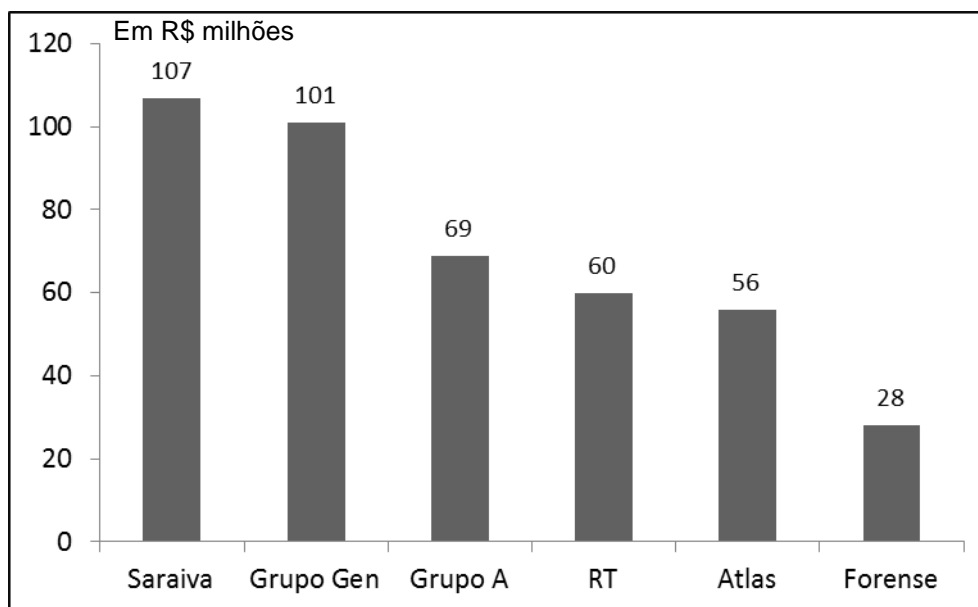


Figura 8 - Livros CTP – Faturamento Bruto em 2009 (R\$ milhões)  
Fonte: Mello (2012)

O mercado dos livros CTP apresenta características de maturidade, com crescimento baixo e condicionado à expansão de cursos técnicos e universitários, ou a nichos de mercado, como o de concursos públicos (MELLO, 2012).

Como os livros CTP apresentam baixa substitutibilidade, as obras de referência se tornam ativos importantes para concorrer dentro do setor. Assim sendo, as ações estratégicas das empresas tendem a ser orientadas mais para seus produtos do que para novas oportunidades do mercado. O crescimento das editoras costuma ocorrer por meio de aquisições, incorporações, fusões e parcerias, que lhes permitam ampliar suas posições no mercado. Outro determinante para a competitividade é a experiência editorial nos segmentos do setor.

#### *Obras gerais (OG)*

O segmento de OG engloba obras literárias como romances, contos, poesias e biografias. Este segmento representa aproximadamente 25% do mercado, tanto em volume de exemplares vendidos quanto em faturamento.

Entre os três segmentos analisados, o de OG teria uma quantidade significativa de pequenas e médias editoras e apresentaria o menor nível de concentração. As principais editoras são Editorial Record, Objetiva, Sextante, Editora Schwarz, Ediouro Publicações, Rocco, Globo Livros, Intrínseca e Zahar.

A exemplo dos demais casos, o grande ativo das editoras de OG é o seu catálogo de obras, a experiência dos editores e a rede de relacionamentos. No entanto, as barreiras à entrada nesse segmento são consideravelmente menores e parece ser mais factível o surgimento de novos concorrentes.

#### 4.4. Mercado editorial internacional

##### *Principais mercados*

A *International Publishers Association* publicou, em 2013, um levantamento preliminar dos principais mercados internacionais de livros. O Brasil se encontra em 9º lugar no que se refere a faturamento com vendas ao consumidor (Tabela 9).

País	Faturamento Líquido das Editoras (em milhões de euros)	Mercado a preços ao consumidor (em milhões de euros)	Novos títulos e re-edições por milhão de habitantes
EUA	21.500	31.000	1.080
China		10.602	245
Alemanha	6.350	9.734	1.172
Japão		7.129	
França	2.804	4.587	1.242
Reino Unido	3.738	4.080	2.459
Itália	1.900	3.417	956
Espanha	1.820	2.890	1.692
Brasil	2.027	2.546	285
Índia	1.675	2.500	
Canadá	1.535	2.342	
Coreia do Sul	1.408	2.013	849
Rússia		1.875	
Austrália		1.520	877
Turquia		1.150	474
Holanda		1.126	1.412
Polônia	697	1.123	775
Bélgica	519	850	
Noruega	304	808	9.227
Suiça		806	
Total Mundo		105.614	

Tabela 9 – Principais Mercados Editoriais Mundiais em 2012  
Fonte: IPA (2013)

### *Comércio internacional de livros*

O comércio internacional de livros, brochuras e impressos semelhantes (NBM 4901) movimentou, em 2012, 16,7 bilhões de dólares. Entre 2008 e 2012, tanto o valor quanto o volume comercializado (medido em toneladas) mostraram queda de 3%. A Tabela 10 apresenta os dados relativos aos 25 principais países importadores de livros. O Brasil ocupa o 25º lugar da lista.

Total e por Principais Países Importadores	Valor Importado em 2012 (milhares de dólares)	Variação do Valor Importado 2008 - 2012 (%)	Variação da Quantidade Importada 2008 - 2012 (%)	Variação do Valor Importado 2011 - 2012 (%)
Estados Unidos	1.781.780	-6		-3
Reino Unido	1.632.842	-1	-3	1
Canadá	1.297.109	-1		-3
França	929.763	-3	0	-5
Alemanha	720.687	-1	1	-5
Hong Kong	690.031	-4	-8	-2
Suíça	588.260	-5	-2	-7
Austrália	563.088	0		-1
Áustria	547.263	-4	0	-10
Bélgica	521.418	-5	-4	-8
Holanda	449.363	-3	2	-8
México	388.743	-3		4
Espanha	323.693	-4	-15	-4
Cingapura	322.203	1		-5
Rússia	280.177	-14	8	2
Japão	259.758	1	4	-7
Itália	252.941	-2	-7	-7
China	202.737	14	-6	13
Rep.Tcheca	191.553	-5	-3	-12
Suécia	186.740	2	2	-12
Noruega	186.276	-2	-1	1
África do Sul	182.770	1	-4	-10
Malásia	173.356	2	6	8
Coreia do Sul	172.296	-3	-7	-7
Brasil	170.170	10	11	-5

Tabela 10 – Principais Países Importadores de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) - 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

Já no que se refere aos principais países exportadores em 2012, os dados são apresentados na Tabela 11.

Total e por Principais Países Exportadores	Valor Exportado em 2012 (milhares de dólares)	Variação do Valor Exportado 2008 - 2012 (%)	Variação da Quantidade Exportada 2008 - 2012 (%)	Variação do Valor Exportado 2011 - 2012 (%)
Estados Unidos	2.709.839	0		2
Reino Unido	2.677.563	0	-8	0
Alemanha	1.478.604	-4	-5	-9
Hong Kong	1.271.171	0	-3	-5
China	1.254.462	6	-1	7
França	858.907	0	1	-7
Cingapura	590.715	0		-4
Itália	565.834	-3	1	-16
Espanha	554.693	-8	-1	-8
Holanda	398.580	-11	14	-5
Bélgica	298.227	-11	-9	-16
Rep. Tcheca	296.585	12	28	-11
Canadá	284.709	-11		-9
Índia	251.897	14	19	6
Malásia	162.546	-2	-11	-3
México	147.660	-2		-10
Polônia	146.444	1	3	-12
Rússia	141.208	-14	-17	-29
Suiça	137.302	-16	-11	-30
Japão	123.879	5	-6	-7
Austrália	119.935	-3	-17	-19
Suécia	116.054	-1	-2	-26
Coreia do Sul	113.995	-2	-3	-3
Áustria	106.561	-4	-6	-10
Eslováquia	96.834	5	4	0

Tabela 11 – Principais Países Exportadores de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) - 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

Os Estados Unidos lideram tanto o *ranking* de importadores, quanto o de exportadores, seguidos, em ambos os casos, pelo Reino Unido. Países como Alemanha, Canadá e França também ocupam posições de destaque nos dois rankings.

Os BRICS aparecem como fortes importadores: Rússia em 15º, China em 18º (com Hong Kong em 6º), África do Sul em 22º, Brasil em 25º e Índia (não consta da tabela 10) em 26º. Já como exportadores, salientam-se China e Hong Kong (em 5º e 4º lugar respectivamente) que, se tivessem os valores computados conjuntamente, ocupariam o 3º lugar, à frente da Alemanha. Índia (em 14º lugar) e

Rússia (em 18º) também se salientam como exportadores. O Brasil não consta da Tabela 11: ocupou o 47º lugar no *ranking* de exportadores em 2012.

A China se tornou um centro mundial para produção física de livros, o que justifica em grande parte sua posição como exportadora. Em outras palavras, pelos baixos custos de produção naquele país, editoras de todo o mundo enviam conteúdo para produção física dos livros no parque gráfico chinês. Já no que se refere à Índia e, em parte, a Hong Kong, diversos grandes grupos internacionais estão sediados nesses países – antigas colônias inglesas – e têm parte de seu acervo editado e produzido localmente.

#### *Principais concorrentes internacionais*

A consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC, 2011) apresenta um *ranking* das 54 principais editoras, com base em fontes publicadas, incluindo vendas de livros, jornais e produtos digitais.

A lista compilada pela PwC apresenta destacada predominância de editoras dos países desenvolvidos, em particular os EUA, com dez editoras dentre as 54 apresentadas na lista. A posição dos países do BRICS também merece menção: o Brasil aparece com três editoras (Abril, Saraiva e FTD) e a Rússia com duas. A China, apesar de sua ampla exportação de livros, conta com apenas uma editora na lista.

Sá Earp e Kornis (2005) analisaram as estratégias de três grandes editoras multinacionais: Bertelsmann (da Alemanha, em 8º lugar no ranking); Scholastic (dos EUA, em 10º lugar) e Thompson (pertencente atualmente à The Woodbridge Co., do Canadá). Os autores destacaram as diferenças entre as concorrentes multinacionais e as editoras domésticas, por eles consideradas significativamente menores e incapazes de resistir ao assédio das gigantes do setor. A seguir são apresentadas as principais conclusões do estudo:

- Todas as grandes editoras multinacionais possuem atividades fora do setor editorial. Em geral, são atividades correlacionadas e que possibilitam a criação de sinergias como, por exemplo, o caso da Bertelsman, que também atua no segmento de mídia.
- Em todos os casos foi identificado alto grau de internacionalização. As editoras realizaram investimentos diretos em diversos países, além de exportar seus produtos.

- Apesar de internacionalizadas, as grandes editoras têm suas vendas concentradas nos Estados Unidos. A alemã Bertelsman tem 69% das suas receitas naquele país, enquanto a Scholastic tem 80%.
- Todas as editoras adotaram como estratégias de crescimento aquisições agressivas de concorrentes.

Observe-se que este processo se acelerou nos últimos anos. Em 2012, ocorreu a fusão da Random House (pertencente ao grupo alemão Bertelsmann) com a Penguin (da Pearson, do Reino Unido). Segundo Werneck (2012), um dos motivos da fusão entre as duas companhias foi “o desejo de consolidar os interesses dos dois conglomerados na América Latina, China e Índia”, sendo a Random House já bastante inserida no mercado hispânico.

O interesse pelos mercados emergentes se deve, em grande parte, a suas elevadas taxas de expansão, comparativamente às taxas bem mais modestas dos mercados desenvolvidos. Esse interesse tem sido manifestado por diversas multinacionais que ingressaram no mercado brasileiro por investimento direto, por vezes na forma de aquisição, por vezes na forma de investimento *greenfield* (Tabela 12).

Ano	Multinacional	Modo de entrada no Brasil
2003	Planeta (Espanha)	Investimento direto tipo <i>greenfield</i>
2005	Santillana (Espanha)	Aquisição de 75% da editora Objetiva
2009	Leya (Portugal)	Investimento direto tipo <i>greenfield</i>
2011	Penguin (EUA)	Aquisição de 45% do capital da Cia das Letras
2011	Babel (Portugal)	Investimento direto tipo <i>greenfield</i>

Tabela 12 – Entrada Recente no Brasil de Empresas Estrangeiras

Fonte: Compilado pelos autores a partir de WERNECK (2012).

#### 4.5. Comércio internacional do Brasil

##### *Exportações*

De acordo com dados do International Trade Center (ITC), as exportações de livros do Brasil representam 0,16% das exportações mundiais deste produto, e o país figura no 47º lugar no *ranking* das exportações mundiais. As exportações brasileiras de livros são pouco significativas uma vez que representam cerca de 1% do faturamento bruto anual do setor e 0,02% das exportações do país na última década.

A Figura 9 mostra a evolução das exportações de livros, em valor, no período de 2001 a 2012. Como se pode observar, o valor exportado subiu continuamente até 2007, sofrendo forte queda nos três anos subsequentes, mas mostrando boa recuperação em 2011 e 2012.

A Tabela 13 mostra os principais mercados externos do livro brasileiro em 2012. É curioso observar que as exportações para países de língua portuguesa somam apenas 20% do valor total exportado, enquanto as vendas para o Reino Unido (principal importador) totalizam 26%. Esse dado vai contra a lógica esperada, de que a expansão para países de língua portuguesa seria facilitada pelo fato de ser possível vender livros brasileiros, sem a necessidade de adaptação. O peso do idioma na escolha de mercado também se justifica por questões estratégicas, já que o idioma está diretamente relacionado ao negócio. As exportações para todos os países latinos (incluindo Portugal e Espanha), ou seja, culturalmente próximos do Brasil, somam 38% do valor total exportado.

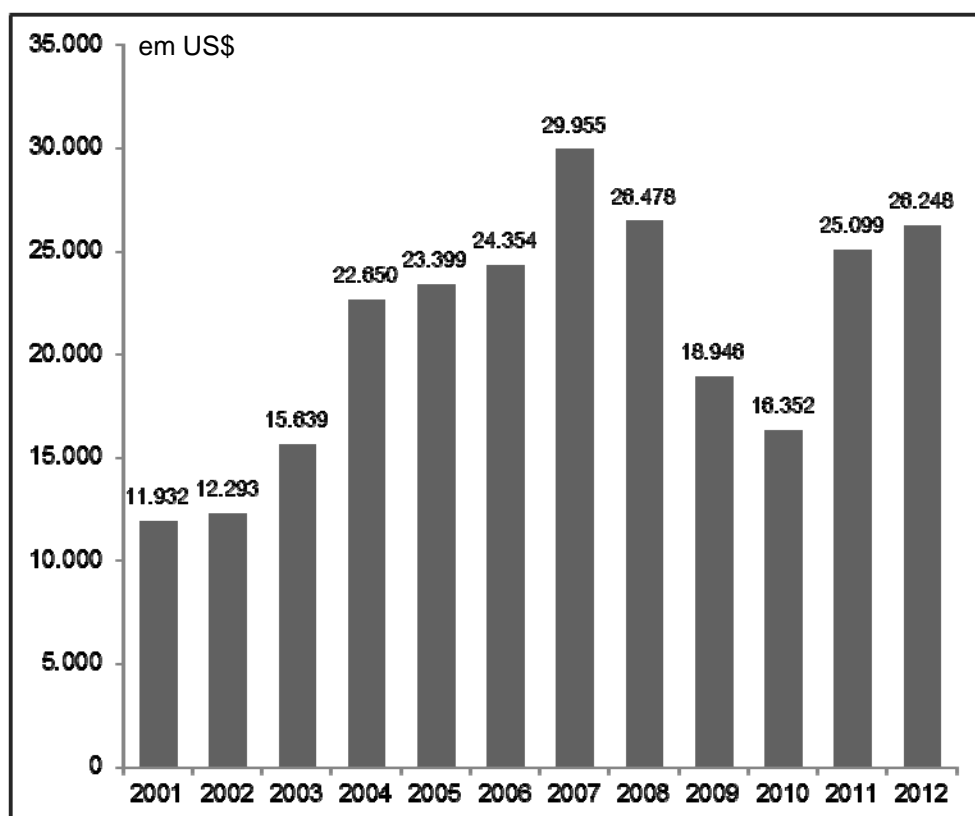


Figura 9 – Evolução das Exportações de Livros, Brochuras e Impressos (em mil US\$) Semelhantes (NBM 4901) – 2001 a 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

De acordo com a Tabela 13, os cinco maiores importadores de livros brasileiros são: (1) Reino Unido, (2) Angola, (3) Argentina, (4) Estados Unidos e (5) México. Curiosamente as informações sobre os dois maiores mercados (Reino Unido e Angola) foram as mais difíceis de serem encontradas. O mercado angolano ainda é muito pequeno, contudo tem apresentado sinais de crescimento significativo após o fim da guerra civil no país<sup>4</sup>, ao contrário do mercado inglês que apresentou em 2011 um declínio tanto em venda quanto em produção.

A importância da proximidade geográfica e cultural fica mais evidente quando se analisam as exportações de livros de figuras e de livros de desenhar e colorir para crianças. Na Tabela 14 pode-se verificar que mais de 90% das exportações de livros infantis são destinadas a países culturalmente próximos ao Brasil.

Total e por Principais Países Compradores	Valor Exportado em 2012 (milhares de dólares)	Variação do Valor Exportado 2008 - 2012 (%)	Variação da Quantidade Exportada 2008 - 2012 (%)	Variação do Valor Exportado 2011 - 2012 (%)
Total	26.248	3	-3	5
Reino Unido	6.823	242	173	-16
Angola	3.516	9	8	67
Argentina	3.057	1	0	61
EUA	2.300	-19	-7	-9
México	1.747	-1	-16	61
Portugal	1.348	-25	-18	-33
Japão	1.292	-6	-9	-9
Peru	884	6	-1	-6
Colômbia	542	13	-1	63
Moçambique	502	35	55	-24
Bolívia	438	0	-2	129
Hong Kong	421	285		10.425
Chile	330	-5	2	-29
Guatemala	310	-2	-6	-39
Rep. Dominicana	305	13	8	-23
Equador	262	31	43	75
Paraguai	219	36	12	20
Costa Rica	188	-2	-18	45
Espanha	160	-24	-23	-55
Alemanha	142	-9	-7	-11
Congo	140	6	12	
Canadá	138	-13	-35	245

<sup>4</sup><http://www.publishnews.com.br/telas/hotsite-forum-letras/detalhes.aspx?id=60830>

Nigéria	132	-36	-41	27
França	130	7	2	73
Honduras	130	-10	2	2500
Nicarágua	123	21	14	43

Tabela 13 – Exportação de Livros, Brochuras e Semelhantes (NBM 4901) - 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

Total e por Principais Países Importadores	Valor Exportado em 2012 (milhares de dólares)	Variação do Valor Exportado 2008 - 2012 (%)	Variação da Quantidade Exportada 2008 - 2012 (%)	Variação do Valor Exportado 2011 - 2012 (%)
Total	336	-14	-18	25
Uruguai	152	48	28	134
Angola	98	82		
Bolívia	39			-65
Paraguai	26	104	39	-38

Tabela 14 – Exportações do Brasil de Livros para Crianças - 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

### Importações

A Figura 10 apresenta uma comparação dos valores das importações e exportações brasileiras de livros no período de 2001 a 2012. Como se pode observar, as importações superam as exportações em todo o período. Verifica-se que 2004 foi o ano em que ocorreu a menor diferença entre valores importados e exportados. As linhas de tendência apresentadas nos gráficos apontam para forte crescimento das importações e baixo crescimento das exportações.

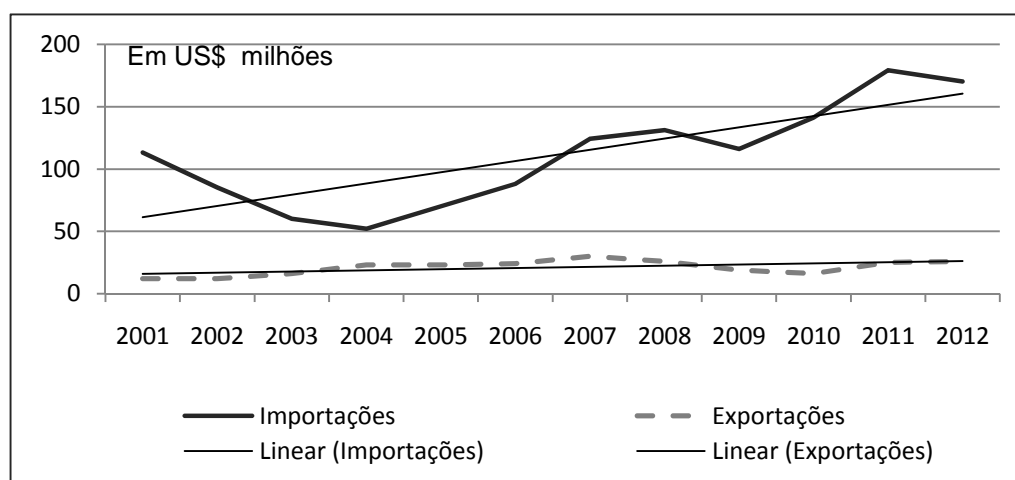


Figura 10 – Evolução Comparativa das Importações e Exportações Brasileiras de Livros, Brochuras e Impressos Semelhantes (NBM 4901) – 2001 a 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

A Tabela 15 mostra a evolução das importações provenientes dos cinco principais países dos quais o Brasil importa valores significativos, que são: China, Reino Unido, Hong Kong, Estados Unidos e Espanha. (O sexto país é a Alemanha, da qual o Brasil importou, em 2012, em torno de 3,5 milhões de dólares).

Países	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
China	1.484	4.078	12.114	15.073	23.135	30.022	44.276
Reino Unido	13.041	15.310	17.337	18.019	22.694	26.935	25.417
Hong Kong (China)	4.150	11.217	14.526	11.554	18.349	24.318	25.364
Estados Unidos	22.369	25.916	25.105	20.874	26.399	30.373	24.682
Espanha	19.889	37.900	32.910	17.624	13.914	10.709	16.118
Total Importações Brasileiras	87.936	124.313	131.185	115.949	141.164	179.387	170.170

Tabela 15 – Principais Países dos quais o Brasil Importa e Valor Importado (em milhares de dólares) – 2006 a 2012

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

As importações provenientes da China e Hong Kong incluem livros de editoras brasileiras que são produzidos na China (e, possivelmente, livros de editoras de outros países que os produzem fisicamente na China). Para se ter uma ideia clara desta relação, a Figura 11 apresenta a soma das importações de China + Hong Kong e do restante das importações brasileiras. Observe-se que, em 2012, as importações de China e Hong Kong, combinadas, representaram aproximadamente 41% das importações brasileiras.

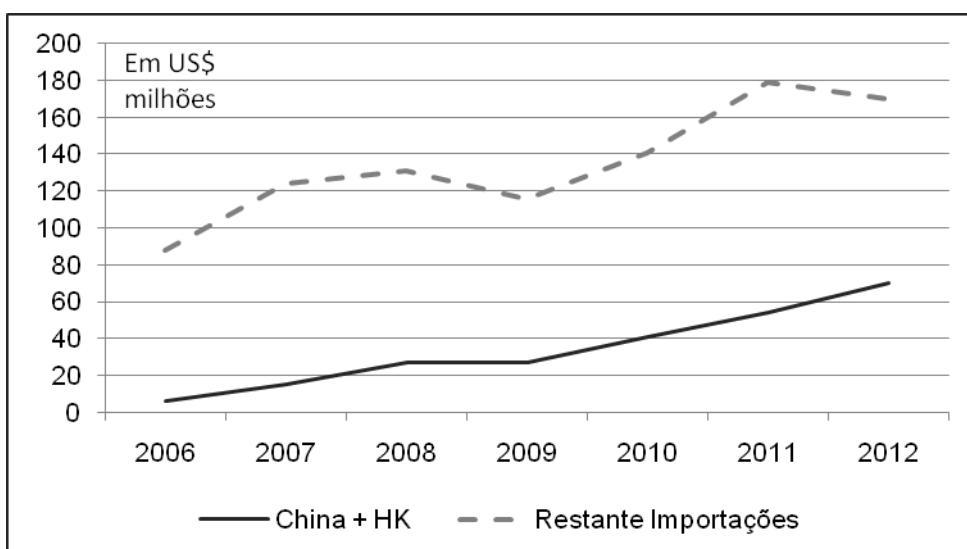


Figura 11 – Comparação das Importações da China + Hong Kong versus Restante das Importações Brasileiras (em US\$ milhões)

Fonte: ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

#### 4.6.

#### **Características do processo de internacionalização das editoras brasileiras**

Foi possível mapear três modalidades de internacionalização adotadas por editoras brasileiras: (1) Exportação de livros impressos; (2) Venda de direitos autorais; e (3) Parcerias de edição. Cada uma dessas modalidades pode envolver diferentes formas

##### *Exportação de livros impressos*

Dentro desta modalidade foram identificadas três formas utilizadas pelas empresas: exportação passiva; exportação por meio de contrato com distribuidor estrangeiro; e escritório comercial no exterior.

##### ➤ *Exportação passiva*

A exportação passiva se caracteriza pelo simples atendimento de pedidos vindos do exterior, sem que seja feito esforço comercial relevante no sentido de identificar clientes/mercados no exterior.

##### ➤ *Exportação por meio de contrato com distribuidor no exterior*

Nesta modalidade, a editora faz um contrato, que pode ser exclusivo ou não, com um distribuidor. As condições variam caso a caso.

##### ➤ *Escritório próprio*

A editora pode ainda dispor de escritório próprio em outros países.

A exportação ativa de livros impressos, por meio de escritório próprio, ou por outras modalidades, traz consigo a necessidade de desenvolver esforços – nada fáceis – para que a editora encontre o leitor certo para cada um dos seus títulos. Cada obra carrega consigo os interesses do autor, características de texto e dificuldades de escrita e leitura, ou seja, são diversas as especificidades do livro que despertam o interesse do leitor.

#### *Venda de direitos autorais*

A venda de direitos autorais é uma modalidade de internacionalização de baixo comprometimento, baixo custo e baixo retorno. Neste caso, a editora transfere o direito de publicar a obra em outro idioma a outra editora no exterior, que se encarrega da tradução e das demais etapas da publicação e distribuição do livro impresso. Isto é feito, em geral, de forma passiva, ou seja, a editora é procurada por editoras de outros países. Também se faz em feiras internacionais.

#### *Parcerias de edição*

As parcerias de edição são uma modalidade interessante, podendo ser de dois tipos: parcerias *co-run* e parcerias de co-edição.

##### ➤ *Parcerias co-run*

Trata-se de acordos em que uma editora estrangeira concebe um livro e parceiros domésticos espalhados pelo mundo se responsabilizam pela tradução e distribuição. A parte gráfica é centralizada e os livros impressos são então enviados aos mercados de destino, já prontos para serem vendidos. Este tipo de parceira permite preços mais baixos, além de viabilizar o lançamento simultâneo em vários países.

##### ➤ *Parcerias de coedição*

Em uma parceria de coedição, os dois parceiros estão envolvidos em todos os processos de elaboração do livro, inclusive na concepção do conteúdo.

#### **4.7.**

### **Barreiras à internacionalização**

A internacionalização das editoras brasileiras pode ser considerada incipiente. Embora a natureza familiar e o porte das editoras brasileiras possam dificultar a internacionalização, as mais importantes barreiras à internacionalização do setor são apresentadas a seguir:

#### *Idioma / Tradução*

A principal barreira à internacionalização do livro brasileiro é o idioma, posto que uma editora que decida exportar seus livros em português enfrentará uma limitação natural de mercado, circunscrito a países de língua portuguesa e a alguns centros de estudos e bibliotecas estrangeiras. Uma forma de contornar este obstáculo é exportar os direitos autorais da obra e deixar a tradução a cargo do parceiro. Contudo, essa estratégia apresenta algumas desvantagens quando se considera que esse tipo de exportação continua limitado a parceiros capazes de ler em português e interessados no conteúdo gerado no país. Adicionalmente, as margens aferidas sobre este modelo de negócio são significativamente menores do que quando o livro, em sua forma impressa, é exportado.

#### *Acesso à informação sobre o mercado consumidor*

Dado que os principais canais de venda utilizados pelas editoras são livrarias e distribuidores, o contato com o cliente final é feito por esses agentes, o que torna difícil a aquisição de conhecimento sobre o mercado. Quando se trata de consumidores no mercado externo, o problema se agrava ainda mais, uma vez que o pouco conhecimento da editora sobre gostos e preferências do cliente externo é potencializado pelas diferenças culturais. Algumas editoras relatam que não sabem para que países seus livros são vendidos pelos distribuidores internacionais. A falta de informação torna difícil identificar oportunidades para a expansão internacional da empresa. A mesma situação acontece no caso de vendas pela internet por meio de grandes portais, como a Amazon.

### *Custo logístico e venda por consignação*

Devido a seu pequeno porte, as editoras brasileiras têm dificuldade para comercializar internacionalmente seus produtos, pois ainda não possuem escala suficiente e, por isso, acabam por ter um custo muito elevado de transporte, reduzindo assim sua competitividade.

Como forma de viabilizar as exportações, as editoras brasileiras fazem parcerias com distribuidores internacionais, porém, em muitos casos, os contratos estabelecidos são desvantajosos, em função do baixo poder de barganha das editoras brasileiras. As cláusulas de retorno do encalhe e as condições de pagamento exigidas tornam as exportações pouco atrativas e, como consequência, o mercado doméstico acaba por ser mais interessante e receber mais investimentos. A prática mais comum no mercado editorial é adotar o sistema de consignação. No entanto, esse sistema transfere o risco para as editoras e exige que estas estejam suficientemente capitalizadas para resistir até que a venda se realize.

### *Câmbio desfavorável*

A apreciação da moeda brasileira tem dois efeitos contrários na produção do livro: por um lado, ela reduz a competitividade do produto, tornando-o mais caro no mercado externo; por outro lado, reduz o custo de importações de serviços gráficos realizados no exterior. Para calcular o resultado líquido do câmbio no preço final do livro brasileiro tem-se que levar em conta a amplitude de cada uma dessas variáveis, que dependem da estrutura de produção de cada editora em particular.

## 5

### Descrição dos casos

Este capítulo apresenta os casos das duas empresas analisadas: Grupo Gen e Cosac Naify. A descrição de cada caso está organizada da seguinte forma: histórico da empresa, perfil dos dirigentes, processo de internacionalização, peculiaridades da internacionalização, barreiras à internacionalização e facilitadores para a internacionalização.

#### 5.1.

##### Caso Grupo Gen

O Grupo Editorial Nacional – GEN, com sede no bairro de Vila Mariana, na cidade de São Paulo, é uma *holding* que reúne oito editoras que, de forma coordenada, procuram cobrir quatro grandes áreas (Anexo 1): (1) Saúde e Ciências Biomédicas (Editora Guanabara Koogan, Editora Santos e Editora Roca); (2) Jurídica e Concursos (Editora Forense e Editora Método); (3) Ciências Exatas (LTC Editora); e (4) Ciências Sociais e Humanas (Editora Pedagógica Universitária – E.P.U. e Editora Forense Universitária).

Em 2013, o Grupo Gen era líder em publicações científicas, técnicas e profissionais (CTP) no Brasil, com mais de 3.500 títulos ativos e 12,4% de participação no segmento.<sup>5</sup> Desde 2009, o faturamento líquido do grupo cresceu aproximadamente 33%, atingindo 127 milhões de reais em 2012, com uma previsão de aumento de 18% para 2013.<sup>6</sup>

#### *Histórico da Empresa*

A história do grupo tem seu início em 1932, quando Abrahão Koogan, avô do atual presidente, Mauro Koogan Lorch, fundou a Editora Guanabara Koogan, no Rio de Janeiro, para importação e distribuição de livros técnicos na área de saúde. Já na década de 1950, como o mercado de livros importados era

---

<sup>5</sup> <http://www2.grupogen.com.br/Folder/folder.html>

<sup>6</sup> <http://www2.grupogen.com.br>

relativamente limitado por conta do idioma, a empresa decidiu traduzir para o português alguns dos títulos importados. Nesse mesmo período, a empresa começou a editar alguns autores brasileiros. Na década seguinte a editora cresceu, chegando a possuir 12 filiais espalhadas pelo Brasil, com pontos de venda dentro das principais universidades do país.

O controle da empresa passou às gerações seguintes até que, no final dos anos 1990, Mauro Lorch assumiu o cargo de presidente. O contexto era de globalização da economia mundial e abertura comercial no Brasil, e diversas editoras americanas e europeias entravam no mercado brasileiro, nele vislumbrando grande potencial de crescimento.

Como estratégia de defesa para fazer frente aos novos concorrentes internacionais, no início dos anos 2000, a Editora Guanabara Koogan anunciou a aquisição da Editora LCT, especializada na publicação de livros técnicos na área das ciências exatas – Física, Química, Engenharia e Matemática. Esta aquisição permitiu criar a maior editora de livros CTP do país.

Para não perder a liderança conquistada, Mauro Lorch prosseguiu com sua estratégia de crescimento por meio de aquisições: Editora Forense (adquirida em 2006), Editora Santos e Método (adquiridas em 2007), E.P.U. e Forense Universitária (adquiridas em 2010) e Editora Roca (2011). Ainda em 2007, criou a *holding* GEN – Grupo Editorial Nacional, que passou a reunir todas as editoras. A família Lorch, dona das editoras Guanabara e LTC, é a principal acionista da *holding*, detendo cerca de 80% das ações, enquanto os restantes 20% são divididos entre os proprietários das editoras adquiridas que passaram a compor o grupo.

Durante o processo de consolidação o Grupo GEN optou por manter independente o corpo editorial de todas as empresas incorporadas. Segundo Helber Oliveira, diretor de vendas institucionais do Grupo, cada área de publicação tinha suas especificidades que somente podiam ser compreendidas com o tempo e a experiência no setor:

*O livro jurídico tem, às vezes, 12 edições diferentes no mesmo ano, porque a lei mudou e você tem que ser ágil, tem que ser muito ágil, principalmente se for uma lei importante. Então, o editor e a produção têm que estar acostumados com isso, preparados para isso. Na área de saúde não. Para essa área você faz livros grandes, coloridos, e tem mais tempo para produzir o livro. Então o ritmo de produção é outro. Na área jurídica, você tem que estar preocupado com o custo também, porque o livro tem que ser em preto e branco, não adianta querer*

*caprichar muito, fazer um livro mais caro, porque não é isso que conta para esse segmento.*

Em função dessas especificidades, era considerado importante manter certa independência entre os editores de cada área, segundo Helber Oliveira:

*Por que o editor precisa ser independente? Porque não adianta pegar uma pessoa que trabalhou 30 anos publicando livros na área da saúde e levar para trabalhar em livros jurídicos. Então, o editor da saúde continuou sendo o responsável pela publicação dos livros da Guanabara, o da LTC continua em Exatas, assim como o da área jurídica continua.*

Há três custos significativos na publicação de livros: custos administrativos, custos de editoração e custos gráficos. A criação da *holding* possibilitou ganhos de escala, ao unificar atividades como marketing, comercial, financeiro, logística e contabilidade. Esses departamentos passaram a atuar de forma unificada para todas as editoras que compõem o grupo, permitindo redução de custos, aumento da competitividade e, conseqüentemente, manutenção das posições de liderança nos diferentes segmentos. Nas palavras de Helber Oliveira:

*O meu departamento, que é vendas institucionais, trabalha para todas as editoras. A logística é igual para todo mundo. Os departamentos de marketing, comercial e financeiro também. Então isso foi um ganho de escala, que foi pensado para que as editoras pudessem ser mais competitivas e, com isso, manterem a liderança. A Editora Guanabara manteve a liderança e o GEN, hoje, continua sendo o maior grupo editorial na linha do CTP no Brasil.*

Como forma de mitigar os custos gráficos, a empresa optou por terceirizar toda a parte da impressão dos livros para gráficas localizadas, em sua maioria, no exterior. Segundo o diretor, apesar de o padrão da indústria gráfica no Brasil estar no mesmo nível dos concorrentes internacionais, o custo de mão de obra torna os preços das gráficas domésticas pouco competitivos.

O Grupo Gen tem apresentado resultados satisfatórios nos últimos anos, tanto em termos de faturamento quanto de EBITDA<sup>7</sup>, conforme tabela a seguir.

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013*
Faturamento líquido	96.099	101.068	112.969	127.882	151.251
EBITDA	16.814	18.501	17.531	22.692	29.707

\*projetado

Tabela 16 – EBITDA Grupo Gen

Fonte: Site da empresa

<sup>7</sup> Do inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

### *Perfil dos Dirigentes*

Mauro Koogan Lorch é o presidente do Grupo Gen e pertence à terceira geração da família. Exerce ou exerceu vários cargos associativos no setor editorial, entre os quais diretor da Associação Brasileira de Direitos Reprográficos (ABDR), membro da diretoria do IPL – Instituto Pró-Livro e vice-presidente do Sindicato Nacional de Editores de Livros (SNEL).

Em 2011, foi contratado Sergio Pechman, um executivo com experiência prévia na área internacional. Sergio Pechman havia sido sócio proprietário de uma empresa exportadora e importadora de livros. Em sua empresa, ele adquiriu larga experiência em identificar mercados interessados em livros brasileiros. Além de trazer consigo alguns clientes já conhecidos, o executivo tinha a função de procurar novos caminhos internacionais para os livros da editora.

### *Processo de Internacionalização*

A trajetória de internacionalização do Grupo Gen é marcada pelo pioneirismo e por três frentes de atuação que possuem motivações subjacentes distintas, apesar de compartilharem o objetivo específico de aumento de vendas totais.

O processo tem início quando, na década de 1980, a direção da Editora Guanabara Koogan decidiu abrir um escritório comercial na cidade de Lisboa, em Portugal. Os donos da empresa viam o país como uma extensão do mercado brasileiro, detentor de um grande potencial.

*Os dirigentes da empresa consideravam Portugal, na época, como se fosse mais um Estado dentro do Brasil. Tinham consciência de que era um país pequeno, mas um país com potencial bom, apesar da população pequena e número de estudantes pequeno, mas com bom poder aquisitivo. (Helber Oliveira)*

As exportações realizadas naquela época se limitavam a um público interessado em livros de autores brasileiros sem qualquer tipo de adaptação, ou seja, o nicho de mercado para os produtos era naturalmente limitado.

A experiência adquirida em Portugal mostrou à direção da empresa que esta dispunha de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes locais. O diretor de vendas institucionais do Grupo, Helber Oliveira, explicou o pensamento na época:

*Portugal tem um setor editorial pequeno; as editoras locais são pequenas. Então, com a força que nós tínhamos no Brasil, o fato de produzirmos os melhores livros traduzidos, os melhores livros internacionais na área da saúde e na área de exatas permitiu que a empresa se estendesse para lá.*

Além das condições favoráveis de mercado e competitivas, a proximidade cultural entre os dois países facilitava a expansão internacional para Portugal. Além disso, estar presente naquele país oferecia um benefício adicional: a influência exercida por Portugal sobre os países africanos de língua portuguesa (Angola e Moçambique), que permitiu alavancar as exportações da empresa para aqueles mercados.

O gatilho para a expansão internacional do Grupo Gen na América Latina surgiu de uma demanda de autores que queriam ter seus livros traduzidos para o espanhol. Então, em 2008, a empresa decidiu publicar algumas obras da área de saúde em língua espanhola, como forma diversificar seus produtos e alcançar novos mercados, atendendo a uma necessidade interna de crescimento. Com o intuito de conhecer potenciais clientes, a empresa começou a participar de feiras do setor com cerca de três livros já traduzidos. De acordo com Helber Oliveira, o mercado latino americano na área de saúde é tão grande, ou até mesmo maior, do que o mercado brasileiro.

A escolha por focar a internacionalização em títulos na área de saúde foi feita em função da boa reputação dos autores brasileiros no continente. De acordo com Helber Oliveira:

*Na Argentina, nós temos um cliente que falou: “A Odontologia brasileira, aqui na Argentina, é muito respeitada.” Na América Central também, tanto é que vários autores nossos acabam levando também os nossos livros. Eles são respeitados lá fora. Dão cursos, fazem workshops e proferem palestras em congressos.*

Inicialmente, os livros traduzidos foram exportados para a América do Sul e o primeiro mercado foi a Argentina, seguido por Uruguai, Paraguai, Chile, Venezuela, Equador, Colômbia, Bolívia e Peru. Simultaneamente à expansão na América do Sul, a empresa também exportou para a América do Norte, via México. Em seguida, a empresa se expandiu para a América Central: Panamá, Costa Rica, Guatemala e República Dominicana. Assim, em 2013, a empresa dispunha de mais de 40 obras traduzidas para o espanhol nas áreas de Medicina e Odontologia, distribuídas em 15 países da América Latina. O investimento no catálogo em espanhol e a exportação dos títulos naquele idioma renderam ao

Grupo GEN, em 2012, o Prêmio Apex-Brasil “Exportar é Inovar” na categoria Diversificação de Mercados – Micro e Pequena Empresa<sup>8</sup>.

Mais recentemente, o Grupo Gen entrou no continente europeu exportando livros traduzidos, via distribuidores, para a Espanha. Só depois de estar mais familiarizado com o mercado espanhol é que esse mercado passou a ser atendido diretamente pela filial portuguesa da empresa, a Nova Guanabara.

A aquisição pelo Grupo Gen da editora E.P.U., em 2010, pode ser vista como um marco em sua trajetória de internacionalização. A E.P.U. tinha como produto livros didáticos para ensino de português para estrangeiros e já exportava para países do mundo inteiro, inclusive para aqueles da Europa. O mercado europeu era atendido por um distribuidor localizado na Alemanha, que os dirigentes do Grupo Gen optaram por manter e dar continuidade ao trabalho que vinha sendo realizado. O contrato vigente com o distribuidor europeu estabelecia que o Grupo só poderia vender seus produtos para clientes em Portugal e Espanha: o restante do mercado europeu era exclusivo do parceiro.

A recente exposição brasileira no cenário internacional fez do Brasil o país “da moda”, aumentando o interesse, principalmente na Europa, pela aprendizagem do idioma português. A direção do Grupo reconheceu o potencial desse mercado e decidiu explorá-lo de forma mais agressiva, com uma visão de longo prazo. Para isso, foi contratado um executivo com larga experiência na exportação de livros.

Apresenta-se, a seguir, a linha do tempo com os principais eventos que marcaram a história da empresa.

Linha do Tempo da História do Grupo Gen	
Ano	Evento
1932	Fundação da Editora Guanabara Koogan
1950 a 1959	Início das atividades de tradução de livros importados Início das edições de autores brasileiros
1960 a 1979	Crescimento da empresa como editora
1980	Abertura de escritório em Portugal
2000	Aquisição da Editora LTC
2006	Incorporação da Editora Forense
2007	Fundação da holding GEN -Grupo Editorial Nacional Incorporação da Editora Método Incorporação da Editora Santos
2008	Início da tradução de obras para o espanhol Início da expansão internacional para a América Latina

<sup>8</sup> [www.publishnews.com.br/telas/noticias/detalhes.aspx?id=71275](http://www.publishnews.com.br/telas/noticias/detalhes.aspx?id=71275)

2010	Aquisição da Editora E.P.U. Incorporação da Editora Forense Universitária
2011	Incorporação da Editora Roca

Quadro 3 - Linha do Tempo da História do Grupo Gen

Fonte: Própria

### *Peculiaridades da Internacionalização do Grupo Gen*

No que diz respeito aos modos de entrada, o Grupo adotava três estratégias de vendas no mercado internacional: vendas *online*, escritório comercial em Portugal e distribuidor alemão para os livros da Editora E.P.U.

Os principais clientes do grupo eram livrarias, outras editoras e distribuidoras, tanto no Brasil quanto no exterior. Apesar de existir venda direta para o consumidor final, Helber Oliveira ressaltou que estas eram muito poucas, principalmente no mercado internacional.

Os livros publicados pelo grupo eram vendidos pelo site, porém todo o sistema encontrava-se preparado para atender apenas pedidos realizados no Brasil e os preços eram apresentados em reais, inclusive os de livros editados em língua espanhola. Se o cliente estivesse no exterior, deveria enviar um e-mail com a relação dos livros que desejava adquirir, a quantidade dos mesmos e o local onde deveria ser feita entrega. O envio dos produtos poderia ser feito via ECT ou via UPS e o prazo de entrega era de, no máximo, 30 dias<sup>9</sup>.

Já as exportações para o continente europeu dos livros de ensino de português para estrangeiros, editados pela E.P.U., eram feitas por meio da distribuidora alemã, a SBK. Segundo o diretor de vendas do Grupo Gen, a parceria com a SBK se baseava em uma relação de confiança criada ao longo do tempo. Os livros eram exportados em um sistema similar ao de consignação, porém, neste caso, não havia a possibilidade de retorno do produto. Por contrato, o distribuidor só pagava ao Grupo o que ele efetivamente vendia. Em outras palavras, como não havia a possibilidade de retorno, em função do custo, o distribuidor só pagava quando o livro era vendido.

No entanto, devido à relação de confiança entre as partes, a editora tinha acesso a todas as informações das atividades realizadas pela distribuidora parceira, inclusive quem eram os clientes, seu país de origem e os valores transacionados, conforme explicou Helber Oliveira:

<sup>9</sup> <http://www2.grupogen.com.br/Folder/comprasinternacionais.html>

*Como existe uma relação de confiança desde a antiga E.P.U., nós temos uma senha através da qual temos acesso a todos os clientes, inclusive aos valores que o distribuidor recebe dos mesmos. Sabemos quais são os clientes, em que países eles estão... Sabemos, por exemplo, que eles vendem para Espanha, França, Inglaterra, Itália, Holanda, Suécia, Finlândia, Áustria e Suíça.*

Quanto à exclusividade garantida por contrato à SBK, Helber Oliveira esclareceu:

*Não podemos vender nos países da Europa porque temos o contrato com a SBK, que tem exclusividade. Mas a SBK não se interessa por vender lá em Portugal. Ela é exclusiva para o resto da Europa... Ela tem exclusividade para quase toda a Europa praticamente, só não tem em Portugal e Espanha, porque não quer.*

De acordo com o contrato estabelecido com a SBK, essa última podia descontar custos de marketing e de logística de 30% do valor do livro. Do ponto de vista do Grupo Gen, a principal vantagem é a escala obtida, como explicitou Helber Oliveira:

*Quanto maior o número de livros, podemos fazer edições de custos mais baixos. Por exemplo, se não houvesse esse mercado na Alemanha, tantos clientes comprando, as nossas tiragens teriam que ser menores, consequentemente o custo unitário seria mais elevado.*

Outro benefício oferecido pelo parceiro era a divulgação dos produtos da empresa. A carteira de clientes da SBK permitia que mais consumidores conhecessem os livros ofertados, gerando mais pedidos:

*E depois tem a difusão, quer dizer, quanto mais se conhece os nossos livros, mais eles são comprados. São ondas que vão se propagando. Os livros se tornam conhecidos em outros países e, às vezes, no mesmo mercado, e isso acaba gerando mais pedidos. É uma roda viva que estamos tentando alimentar. (Helber Oliveira)*

Apesar dos benefícios obtidos, segundo o diretor de vendas institucionais, a direção estaria reavaliando o contrato com a SBK.

A partir da contratação de Sergio Pechman para desenvolver a área internacional da empresa, em 2011, foi feito um trabalho para identificar embaixadas brasileiras que ministrassem cursos de português, centros de estudos sobre o Brasil ligados a universidades no exterior, além de livrarias especializadas em cultura brasileira, política brasileira, economia brasileira, literatura brasileira e o próprio idioma. Foram identificados cerca de 20 centros espalhados pelo mundo, subordinados ao Itamaraty, que ministravam cursos de português e tinham ao todo

mais de 1000 alunos. A empresa também procurou estabelecer contato com os Serviços de Promoção Comercial (SECOMs) do Brasil no exterior, em busca de informações sobre o mercado internacional.

A internet tinha papel fundamental no processo de prospecção de clientes. Contatos eram feitos via Skype e o catálogo de produtos era enviado por e-mail para os mais diversos países, conforme relatou Sergio Pechman:

*Nós usamos muito o Skype. Os centros de estudos brasileiros no exterior não devem mais ter paciência de tanto ligarmos pra eles... Nós procuramos, na Internet, em que universidades existem centros de estudos brasileiros e pegamos os e-mails dos professores, mas são centenas de e-mails, centenas.*

Apesar de considerar intenso o esforço de prospecção realizado até então, Sergio Pechman considerava pequeno o retorno obtido, e desproporcional ao investimento feito. Este trabalho de prospecção ficava muitas vezes prejudicado, pois o executivo dedicava parte de seu tempo atendendo a pedidos que chegavam.

As exportações do Grupo Gen ainda são inexpressivas, totalizando, no máximo, 2% do faturamento da empresa em 2013. A expectativa do diretor de vendas do grupo era de que no médio e longo prazo esse número cresceria para 5%, caso as ações implementadas surtissem o efeito esperado. As exportações ainda eram vistas, na empresa, como um investimento em andamento nos últimos quatro anos, para o qual ainda não se havia obtido o retorno esperado.

Entre as ações a serem empreendidas para alcançar a meta pretendida incluíam-se aprimorar o trabalho feito na Europa, intensificar as exportações para a África, principalmente Angola, e entrar nos EUA, em estados como Califórnia e Flórida, com forte população hispânica e, conseqüentemente, boa aceitação em relação ao catálogo em espanhol. Outro segmento a ser explorado nos Estados Unidos seria a venda de livros voltados para o ensino de português para estrangeiros.

#### *Barreiras à Internacionalização*

Sergio Pechman considerava os livros editados pelo Grupo como produtos étnicos, no sentido de serem orientados predominantemente para consumidores que leem em português. De um total próximo de 4.000 obras, apenas cerca de 60 eram específicas para o mercado externo (45 em espanhol e 15 livros de português para estrangeiros). Assim sendo, as exportações da quase totalidade dos produtos

encontrava-se sujeita a um limite natural, restringindo-se a Portugal e alguns países da África.

*Nós vendemos para quem lê em português. Seria diferente se vendêssemos telefone ou caixa de papelão, ou estante. Você venderia para um mercado infinito, em tese. O nosso não, o nosso mercado é muito delimitado. Por definição, é um mercado delimitado. (Sergio Pechman)*

Se, por um lado, os livros em português estavam voltados para uma faixa restrita do mercado internacional, os produtos traduzidos tinham seus clientes dispersos em várias regiões do mundo, fazendo com que a empresa exportasse para um grande número de mercados ao mesmo tempo. A diversidade de países trazia consigo alguns obstáculos. Por exemplo, a empresa era obrigada a enfrentar, ao mesmo tempo, diversos tipos de barreiras de importação, diferenças culturais, logística, variações cambiais e riscos de crédito. É importante ressaltar que no caso de livros não há barreiras tarifárias, uma vez que o livro é isento de impostos de importação em praticamente todo o mundo. O idioma utilizado na negociação com clientes também foi apontado como dificultador da exportação. Apesar de o espanhol ser considerado parecido com o português, as diferenças no idioma tornavam o processo de negociação mais lento e custoso.

A dispersão geográfica também se constituía em barreira para que a equipe de vendas conhecesse pessoalmente seus clientes, impedindo uma avaliação criteriosa dos riscos de inadimplência na concessão de crédito, segundo Helber Oliveira:

*Você está vendendo a quilômetros de distância e sem conhecer o cliente, e isso não é bom. O ideal é você conhecer cada cliente, como fazemos no Brasil, em relação aos principais clientes. Eu já fui do departamento comercial. Eu conhecia todos os principais clientes pessoalmente. Conhecia pelo nome, conhecia a estrutura da empresa dele, sabia se ele tinha estrutura ou não, se eu poderia arriscar dinheiro com ele ou não, se eu poderia investir mais nele ou não. Então, é essa dificuldade que temos com o produto espanhol.*

Para reduzir o risco de crédito, o Grupo Gen, além de utilizar referências comerciais, procurava informar ao cliente possíveis fontes de financiamento. O executivo de vendas institucionais citou dois exemplos. Em um caso, a empresa forneceu ao cliente o nome e e-mail de contato do chefe uma divisão do Itamaraty que financiaria a compra de livros e, em outro, informou sobre o programa de financiamento da Biblioteca Nacional, divulgado no site do consulado brasileiro.

Ao tomar conhecimento deste incentivo Sergio Pechman enviou a informação para quatro clientes no exterior:

*Foi uma iniciativa nossa, para mostrar ao cliente que ele podia obter uma coisa interessante, conseguir um financiamento, pois certamente ele não sabia disso. Então nós tentamos nos municiar de todo tipo de informação, de recursos, para passar para os clientes.*

Outro problema enfrentado pelo Grupo, segundo o executivo, era a demanda, por parte de clientes, para entrega de produtos em caráter de urgência. Os pedidos eram frequentemente feitos com prazos muito curtos, e o não atendimento resultava, muitas vezes, na perda da venda para um concorrente, ou até mesmo em pirataria, conforme Helber Oliveira:

*Você trabalha com livro universitário, se você faz um trabalho de divulgação junto ao professor pra adotar um livro e o professor adota o livro... E aí o aluno vai nas livrarias comprar e não tem o livro, acabou. Se for levar um mês para chegar lá, o aluno não vai comprar o livro mais. Daqui a um mês, ou ele vai comprar o da concorrência ou vai copiar o livro. Então, não é muito fácil administrar o estoque.*

Para atender a esta especificidade do mercado, a empresa exportava pelo modal aéreo, apesar de o custo ser mais alto. Inicialmente os livros eram despachados diretamente para a filial em Lisboa pela companhia aérea TAP. O custo de envio se tornou tão alto, que o Grupo Gen passou a enviar os livros de avião para Madrid para seguir de caminhão para Portugal. A alteração aumentou o tempo de entrega em cerca de quatro dias, mas permitiu uma redução de custo de US\$ 1,60 por quilo para US\$ 1,20. Helber Oliveira reconhecia que o custo logístico poderia ser reduzido se o transporte fosse marítimo, mas essa opção – apesar de mais barata – era também mais demorada, levando cerca de 30 dias, ou até mais, em função do desembarço da mercadoria na aduana. O modal marítimo também exigiria habilidades de controle e planejamento de estoque de que o Grupo GEN ainda não dispunha:

*Nossa filial (de Portugal) passa um pedido grande. Não preciso nem dizer que esse pedido ressalta ao final: “Embarcar com urgência”. O mais racional, economicamente, seria fazer o transporte marítimo, mas quando você vai ver na prática, para essa dinâmica do mercado internacional de livros no nosso segmento, o modal marítimo não funciona. (Helber Oliveira)*

A empresa estava realizando estudos em busca de formas de reduzir os custos de transporte. Cogitou-se manter estoques na Argentina e nos Estados Unidos para reduzir o custo de frete e o tempo de entrega do produto, mas os planos ainda não haviam saído do papel. Outra alternativa para amenizar o problema seria exportar em conjunto com outras editoras, mas havia dificuldade em identificar parceiros interessados. Por fim, Helber Oliveira acreditava que a empresa carecia de informações que lhe permitissem avaliar e identificar novas estratégias de internacionalização:

*Nós fomos lá no escritório da Apex em Miami. Queríamos uma informação da Apex que, infelizmente, eles não puderam nos dar. Não tinha como buscar essa informação e fazer uma pesquisa para termos os números mais reais do mercado e ver se valia a pena montar uma empresa nos EUA.*

Na opinião de Sergio Pechman, havia divergências entre o que a Apex entendia como relevante para um estudo de mercado e as informações de que a empresa necessitava. Para o executivo, por seus mercados serem muito dispersos, estudos aprofundados sobre determinada região teriam pouco valor para a empresa. Ele observou:

*Mas o pessoal da Apex disse que não estava habilitado para fazer, enfim, que não sabia. Eu não sei hoje, se existem 50, 100 ou 1000 cursos que ensinam português para estrangeiros nos Estados Unidos, com uma média de 5 a 10 alunos, ou seja, não sei se eu tenho 500 alunos estudando português nos EUA, aprendendo português, ou se o número é de 50 mil alunos nos EUA. Temos que começar com esse número...*

#### *Facilitadores para a Internacionalização*

O Grupo Gen não costumava utilizar nenhum programa de incentivo à exportação oferecido pelo governo ou por órgãos de apoio, exceto a participação em feiras do setor. A participação em feiras era percebida como essencial para aumentar as receitas externas, já que, nesses eventos, a equipe tinha contato com distribuidores interessados nos produtos do grupo. De modo geral, o primeiro contato era feito nesses eventos e então se iniciava um processo de negociação com troca de e-mails e telefonemas via Skype. Três feiras foram consideradas como as mais importantes: a Feira de Frankfurt, a maior e mais tradicional do setor; a de Guadalajara, no México, maior feira de livros em língua espanhola; e, por último, a de Buenos Aires, por estar mais próxima do mercado sul-americano.

Mecanismos para lidar com a questão do frete e reduzir o custo de logística da exportação seriam de interesse particular para o Grupo Gen. Como exemplo, foi citado um acordo especial firmado entre a Câmara do Livro Argentina e a DHL (empresa de transporte de mercadorias), com preços diferenciados para a exportação e a importação de livros naquele país. O executivo acreditava que arranjos neste formato poderiam beneficiar as editoras brasileiras exportadoras, uma vez que, segundo ele, o livro brasileiro tem a fama internacional de ser caro.

O Grupo Gen teve uma experiência bem sucedida com o Consulado do Brasil em Chicago, no qual foram obtidas informações extremamente úteis para que a empresa pudesse desenvolver o mercado americano. O consulado forneceu o contato de alguns professores, cursos de português e centros de estudos interessados em material brasileiro. A empresa pretendia procurar outros consulados do Brasil nos Estados Unidos para obter o mesmo tipo de informação.

A principal fonte de informação sobre mercados externos provinha de feiras. Nesses eventos, era possível identificar clientes potenciais. De acordo com Helber Oliveira:

*A participação nas feiras é sempre importante porque é nas feiras que as livrarias e os distribuidores vão. Se estiverem com interesse na nossa literatura, é muito provável que visitem o estande do Brasil, que é uma parceria entre a Câmara Brasileira do Livro e a Apex.*

Nessas parcerias entre a Apex e a CBL, os custos relativos eram partilhados entre as duas entidades e as editoras participantes arcavam apenas com as despesas pessoais, passagem, estadia e alimentação. O Grupo Gen havia participado em meses anteriores das feiras de Guadalajara, Buenos Aires, Bogotá e Frankfurt.

## **5.2.**

### **Caso Cosac Naify**

Por ocasião de sua fundação por Charles Cosac e Michael Naify em 1997, na cidade de São Paulo, o objetivo principal da Editora Cosac Naify era fazer livros especializados em arte. No entanto, com o passar do tempo, a empresa ampliou seu campo de atuação. Da mesma forma, apesar de o foco inicial da empresa encontrar-se na produção a partir de conteúdo local, títulos internacionais considerados importantes também foram traduzidos e lançados no Brasil.

Em 2013, a Cosac Naify dispunha de publicações nas áreas de arquitetura, arte, ciências humanas, cinema e teatro, design, fotografia, literatura, moda, dança, música e infanto-juvenil. Os livros de literatura nacional e estrangeira constituíam a principal linha de produtos em termos de faturamento (em torno de 40%), seguindo-se os livros infanto-juvenil (cerca de 30%) e o restante distribuindo-se entre as demais categorias. Os livros de arte, apesar de serem considerados o maior ativo da empresa, eram muitas vezes vendidos com prejuízo. As obras que proporcionavam maior retorno financeiro eram as de interesse acadêmico, os ensaios e aquelas dirigidas ao público infantil.

Além de atuar como editora, a Cosac Naify também atuava como distribuidora nacional de seus livros e de livros de terceiros, possuindo um galpão de aproximadamente três mil metros quadrados em São Paulo dedicado apenas a logística e expedição.

Às vésperas de a empresa completar 15 anos, Charles Cosac orgulhava-se da editora que havia criado:

*“É uma vida. Tem gente que trabalha lá há tanto tempo que eu os vi casar, descasar, ter filhos e envelhecer. [...] Será que [a editora] vai finalmente crescer e virar adulta?” (ABUJAMRA, 2012).*

#### *Histórico da Empresa*

A editora Cosac Naify iniciou suas atividades com a publicação do livro *Barroco de Lírios* sobre Tunga, importante artista plástico brasileiro. O lançamento marcou a consolidação do sonho de Charles Cosac de trabalhar no mundo das artes plásticas sem que necessariamente fosse ele o artista. Para fundar a editora, Charles Cosac contou com o apoio do amigo Michael Naify, que conheceu durante o período em que morou na Inglaterra, onde se formou em História da Arte e obteve mais tarde o grau de doutor.

Mais do que amigo de adolescência, o americano Michael Naify também é cunhado de Charles Cosac, com quem compartilha o gosto pelas artes. Ambos são conhecidos como grandes colecionadores. Herdeiros de famílias abastadas do ramo de mineração no Brasil e da área de cinema, produção cinematográfica, salas de exibição e TV a cabo nos Estados Unidos, os empreendedores tinham como visão intervir no debate, resgatar a memória, a história e os segredos culturais da humanidade. Para tanto, a meta da empresa sempre foi produzir livros de altíssima qualidade de conteúdo e com diferencial no *design*. Os livros são encarados como

objetos indissociáveis do conteúdo que carregam e, portanto capa, formato, peso, volume, flexibilidade e textura são elementos importantes do trabalho da equipe de edição.

Como os acionistas não dependiam dos rendimentos da empresa, a qualidade dos livros era frequentemente privilegiada em detrimento do lucro. Foi justamente por conta dessa orientação pouco comercial que a empresa registrou déficit durante quase 15 anos, exigindo aportes anuais dos sócios até que, em 2010, foi contratado um novo diretor executivo, com a missão de frear essa dependência. Em entrevista ao jornal *Valor*, no início de 2012, Charles Cosac reconheceu que durante quase 13 anos não esteve a par da situação financeira da empresa e apenas em 2011, após uma auditoria, descobriu um rombo de 4,5 milhões de reais nas contas da editora (ABUJAMRA, 2012).

Após expressiva reorganização em 2011, foram traçadas metas anuais para alcançar resultados que permitissem a continuidade do empreendimento. Tais metas incluíam melhorar as condições de trabalho e salários de seus quase 80 funcionários e foram estabelecidas em conjunto pelo diretor executivo, pelos acionistas e pelo diretor financeiro da empresa. Como resultado, já em 2012, não houve necessidade de novo aporte de capital pelos sócios, e os dirigentes da empresa esperavam que este resultado se repetisse em 2013. Nas palavras de Florencia Ferrari, diretora editorial da empresa:

*Sem dúvida vamos tentar fazer as coisas legais que as editoras de qualidade não vão mais conseguir. [...] Queremos ter projetos sustentáveis mantendo a nossa identidade. Se conseguirmos provar que uma editora assim pode funcionar, e se for um exemplo para que surjam outras editoras como a nossa, o Brasil vai ganhar. [...] Assim como há cada vez mais consumidores exigentes, haverá cada vez mais leitores exigentes (AGUIAR, 2013).*

Em função de sua filosofia empresarial, a história da empresa é contada a partir das obras mais marcantes publicadas, e não por suas ações comerciais, como mostra o quadro a seguir.

Ano	Atividades
1997	Fundação da empresa Lançamento do livro <i>Barroco de Lirios</i>
1998	6 títulos publicados Lançamento da coleção Pelican em parceria com a Universidade de Yale
1999	Lançamento da coleção Espaços de Arte Brasileira Entrada nos segmentos de arquitetura e moda
2000	50 títulos publicados Entrada no segmento de literatura Início das parcerias para impressão conjunta
2001	Criação do site com loja virtual Entrada no segmento de cinema e teatro.
2002	200 títulos publicados Entrada no segmento de ciências humanas Lançamento das coleções Face Norte, Ensaios com Eduardo Viveiro de Castro e Ás de Colete
2003	300 títulos publicados Entrada no segmento de design e fotografia
2004	Publicação de obras de Claude Lévi-Strauss e Enrique Vila-Matas
2006	500 títulos publicados
2007	600 títulos publicados Parceria Internacional com o Museum of Modern Art de New York
2008	Parceria de distribuição internacional com a Editorial Gustavo Gili (Barcelona, Espanha)
2009	700 títulos publicados Criação do blog Cosac Naify
2010	800 títulos publicados Parceiras de coedição com a Fondo de Cultura Económica do México
2012	900 títulos publicados Lançamento da coleção Portátil Parcerias de coedição com a Fondation Giacometti (França) Dissolução da parceria de distribuição com a Editorial Gustavo Gili
2013	Início da busca proativa por mercados no exterior Início da negociação com a multinacional Penguin para distribuição na Europa

Quadro 4 – Linha do Tempo da História da Editora Cosac Naify

Fonte: Catálogo de Livros da Editora de 2012; entrevista

A seleção de títulos a serem publicados obedecia, primeiramente, a critérios rígidos de qualidade de conteúdo e somente depois as questões comerciais eram avaliadas. Internamente um corpo de editores e seus assistentes, divididos por áreas, definia como seria o livro em termos de forma, se teria um prefácio, uma apresentação e quem seria convidado a escrever a apresentação, além de sugerir modificações no texto. Semanalmente eram feitas reuniões de conceito entre os editores e uma equipe própria de design. Nessas reuniões definiam-se o tamanho do livro, o tipo de papel, a capa (dura ou brochura), a distribuição das ilustrações etc. Em síntese, o trabalho consistia em transformar manuscritos em livros.

Uma vez definido o formato, era avaliado o potencial comercial e, a partir dessa avaliação estabeleciam-se a tiragem, a forma de divulgação e o investimento em marketing necessário. O diretor executivo explicou que produtos com maior expectativa de vendas permitiam escala maior e, conseqüentemente, preço de capa menor. Por outro lado, livros de altíssima qualidade, mas para os quais se esperava baixa vendagem, eram publicados em pequena quantidade e, nesse caso, o retorno acontecia no longo prazo. Tais obras, porém, eram alvo de interesse especial da mídia, o que acabava gerando ampla divulgação gratuita do nome da editora.

### *Perfil dos Dirigentes*

Três figuras merecem destaque na trajetória da editora Cosac Naify: o sócio e fundador Charles Cosac, o poeta e professor universitário Augusto Massi, que comandou a empresa por dez anos, e o atual diretor executivo, Bernardo Ajzenberg.

O sócio fundador da editora é descrito em diversas reportagens (MASSON, 2012) como de hábitos excêntricos, porém extremamente carismático. Herdeiro de uma família síria, que prosperou no ramo da mineração no Brasil, Charles Cosac se identifica com o personagem principal do romance russo *Oblomov* de Ivan Goncharov, “... um procrastinador crônico que também vive de herança e odeia pagar contas” (ABUJAMRA, 2012). Quando necessita de capital para investir em algum projeto em particular, a alternativa encontrada é vender algumas das obras de arte que compõem sua vasta coleção. O gosto pela arte surgiu desde cedo, quando aos 13 anos frequentava a escola do Museu de Arte Moderna no Rio de Janeiro (ABUJAMRA, 2012; MASSON, 2012). Frustrado por não possuir o talento necessário para ser o autor das obras que admirava, Charles Cosac descobriu no trabalho como editor uma forma de se inserir no mundo das artes.

Durante dez anos a editora foi presidida por Augusto Massi, professor universitário e poeta que foi, reconhecidamente, excelente editor, mas a quem faltava capacitação em administração. Augusto Massi era jornalista, formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Era também graduado em Letras pela Universidade de São Paulo, onde atuava como professor. O então diretor editorial da Cosac Naify observou em entrevista a um jornal de Pernambuco, à época em que Augusto Massi dirigia a editora:

*O diretor-presidente da Cosac Naify, Augusto Massi, [...] sempre acreditou que é uma das tarefas essenciais da editora colocar no mercado obras de referência nas áreas com as quais trabalhamos. Essas empreitadas [...] nos enchem de orgulho, por serem obras que realmente dão contribuições centrais para a formação dos estudantes/profissionais em cada uma dessas áreas. [...] Temos muitos livros essenciais de história da arte, [...] temos uma porção de livros centrais para estudantes de arquitetura, livros incontornáveis em antropologia, e assim por diante. São, em todos os casos, livros que demandam um processo de edição muito trabalhoso e custoso, que algumas vezes não rende dividendos a curto prazo. Em todos os casos, porém, são livros que contribuem para melhorar o nosso leitorado e para consolidar o compromisso que temos com a qualidade editorial (AGUIAR, 2013).*

Em entrevista concedida ao jornal *Valor*, Charles Cosac afirmou que Massi seria tão ignorante quanto ele mesmo em finanças e administração de um negócio (ABUJAMRA, 2012). Ao final de sua gestão, a editora enfrentava graves problemas financeiros, mas com um dos acervos mais respeitados do país e reconhecidos internacionalmente (ABUJAMRA, 2012).

Para contornar os problemas financeiros da editora, em 2010 foi contratado o jornalista de formação Bernardo Ajzenberg para comandar a parte administrativa e financeira da empresa. Ajzenberg já havia publicado romances e contos, além de ser tradutor de obras do inglês, francês e espanhol. Entre 2004 e 2008, havia sido coordenador-executivo do Instituto Moreira Salles e executivo em uma editora multinacional francesa.

#### *Processo de Internacionalização*

De forma geral, a internacionalização da editora Cosac Naify foi marcada por uma postura passiva. Todas as atividades realizadas até 2013 com o mercado externo tinham em comum o interesse inicial do parceiro estrangeiro. As únicas exceções ocorriam quando a empresa comprava direitos autorais no exterior, quando a atitude era proativa. Por exemplo, em 1998, a empresa lançou no Brasil a Coleção Pelican, de história da arte, originária de acordo com a Yale University Press. Segundo o diretor executivo, Bernardo Ajzenberg, a importação de títulos teve peso maior no faturamento da empresa nos seus primeiros anos de vida, mas em 2013 sua representatividade era pequena.

Uma variação da importação de direitos eram as chamadas parcerias *co-run*, ou impressão conjunta, em que uma editora estrangeira concebia um livro e parceiros domésticos espalhados pelo mundo se responsabilizavam pela tradução e distribuição. A parte gráfica era centralizada e os produtos acabados eram enviados de volta aos mercados de destino, já prontos para serem vendidos. Este tipo de parceria permitia preços mais baixos, além de viabilizar o lançamento simultâneo em diversos países. Desde o início da década de 2000, a Cosac Naify realizava esta atividade, atendendo, em média, de dois a três pedidos desse tipo por ano.

Ao longo da trajetória da empresa foram formadas algumas parcerias de produção junto a outras editoras, instituições e museus no exterior, mas sem caráter permanente. Algumas, mais bem sucedidas, foram refeitas, porém não havia nenhuma relação contratual de longo prazo. Diferentemente das impressões conjuntas, em uma parceria de coedição, os dois lados estão envolvidos em todos os processos de elaboração do livro, inclusive na concepção do conteúdo.

A primeira coedição internacional foi estabelecida entre a Cosac Naify e o Museu de Arte Moderna (Museum of Modern Art) de Nova Iorque, em 2007. Na época, um artista plástico brasileiro expunha suas obras no museu e a editora foi convidada para elaborar um livro sobre a exposição. Segundo Bernardo Ajzenberg, esta foi a parceria mais importante realizada pela editora, em termos de prestígio e divulgação no exterior. Uma parceria similar foi estabelecida com a Fundação Giacometti da França, em 2012. Por sua vez, em 2010, a Cosac Naify foi procurada pelo Fondo de Cultura Económica, editora ligada ao governo do México, para publicar uma série de ensaios sobre poética (GONÇALVES FILHO, 2012). Apesar do sucesso dessas parcerias, a editora não tinha interesse em desenvolver iniciativas similares no exterior, como explicou Bernardo Ajzenberg:

*Porque nós temos, vamos dizer assim, uma busca editorial própria. Isso pode parecer meio pretensioso, mas faz sentido. Queremos conceber os livros aqui. Por exemplo, com o MoMA, foi feita a parceria, mas tinha um artista brasileiro envolvido. O MoMA estava com uma exposição desse artista e os interesses deles e os nossos acabaram confluindo. Diferentes circunstâncias formam uma parceria como essa. Mas nós não ficamos buscando parcerias no exterior.*

A editora não se furtava à exportação de direitos autorais, ainda que de forma passiva, ou seja, nenhum esforço adicional era empreendido. Uma vez publicado o livro no Brasil, as editoras estrangeiras interessadas entravam em contato com a Cosac Naify apresentando suas condições e aquela que apresentasse a melhor proposta obtinha a licença para publicar. O sistema de tomada de preços era similar ao de um leilão.

A participação em feiras e, eventualmente, a conquista de premiações obtidas fora do país serviam ao propósito de aumentar a divulgação das obras da editora e, conseqüentemente os pedidos do exterior. Por exemplo, o prêmio de melhor editora infanto-juvenil da América Latina, obtido na feira de Bolonha – principal feira do segmento no mundo – teve grande repercussão no mundo editorial e impulsionou a procura por obras da editora.

A Cosac Naify também exportava livros físicos, atendendo pedidos vindos do exterior, conforme relatou Ajzenberg:

*São pedidos de livros de arte, principalmente de galerias. Porque esses pedidos acontecem da seguinte forma. Por exemplo, há uma exposição de um artista brasileiro em Portugal. Então, a galeria entra em contato conosco, buscando saber se dispomos de um livro sobre o mesmo. Caso tenhamos, a venda se realiza. Nesse nível assim, passivo.*

Além de exportações diretas, a empresa também fez uso de um distribuidor espanhol no período compreendido entre 2008 e 2012. A tradicional distribuidora e editora Editorial Gustavo Gili, sediada em Barcelona, procurou a Cosac Naify com o interesse de distribuir seus livros em Portugal e na Espanha. Esta editora, fundada em 1902, havia trabalhado inicialmente com livros técnicos, mas, posteriormente, passara a atuar também em edições de livros de arte e para bibliófilos. A partir de 1970, a editora passou a atuar principalmente com obras relacionadas à cultura visual, tornando-se a maior editora de livros de arquitetura em língua espanhola. Posteriormente, a empresa ampliou sua ênfase para fotografia, design e arte urbana. Assim, tanto o perfil de publicações da empresa se aproximava bastante do da própria Cosac Naify, quanto as duas tinham em comum a importância atribuída à qualidade gráfica.

Na década de 1980, a Editorial Gustavo Gili abriu sua primeira subsidiária no exterior, na cidade do México, e iniciou as publicações em inglês, além da distribuição internacional. No início dos anos 2000, iniciou também as publicações em português, abrindo uma nova subsidiária em Lisboa (“Site Gustavo Gili,” [s.d.]).

Um contrato de vendas em consignação foi assinado, de tal forma que a Cosac Naify só receberia quando o parceiro realizasse a venda e, havendo encalhe, o distribuidor teria o direito de retorno. No entanto, a Editorial Gustavo Gili nunca forneceu nenhuma informação sobre seus clientes e, portanto, a Cosac Naify detinha pouco conhecimento sobre os clientes europeus. A crise na Europa, a conjuntura desfavorável para a venda de livros e as condições pouco atrativas estabelecidas no contrato fizeram com que a parceria fosse encerrada amigavelmente em 2012.

Por coincidência, no mesmo ano a multinacional americana Penguin procurou a editora, pois tinha interesse em comercializar os livros também na Europa. O grupo Penguin tinha operações nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá, Índia, Nova Zelândia, Irlanda, África do Sul e China, e pertencia à Pearson PLC, um conglomerado britânico atuante nas áreas de publicação e educação. Apesar de as negociações estarem bem encaminhadas, nenhum contrato havia sido firmado até meados de 2013.

Desenhava-se uma mudança, no entanto, na atitude da empresa para com a internacionalização. Para o futuro, a empresa pretendia atuar de forma mais proativa na exportação de direitos autorais. Pela primeira vez a Cosac Naify enviaria para a Feira de Frankfurt um executivo com a função exclusiva de procurar editoras e distribuidoras internacionais interessadas em seus livros. Nas suas participações anteriores nesta feira, a empresa sempre buscara identificar títulos para serem vendidos no mercado doméstico, porém em 2013 as duas ações – exportações e importações – seriam executadas concomitantemente.

Uma agenda de encontros estava sendo preparada para que um catálogo, elaborado com a sinopse em inglês dos livros de literatura brasileira, infanto-juvenil e ensaios, fosse apresentado aos possíveis interessados. Cabe ressaltar que nenhum livro foi adaptado ou traduzido para o mercado externo, uma vez que o objetivo era exportar direitos autorais, deixando a produção e distribuição dos livros ao comprador estrangeiro. A intenção era aproveitar o interesse mundial na cultura brasileira como explicitado por Ajzenberg:

*Como o Brasil está na moda, principalmente na Alemanha, nós achamos que isso também acontece em relação à literatura brasileira. O interesse [dos estrangeiros] aumenta. Então, vamos levar uns livros que achamos que têm mais a cara de Brasil, que possam representar um pouco mais o país. É uma coisa meio comercial mesmo, nesse aspecto, ou seja, os livros que nós achamos que têm o potencial de atrair o interesse do público no exterior.*

Os alvos principais eram as editoras com as quais a Cosac Naify já havia estabelecido algum tipo de relação no passado. Em geral, tratava-se de editoras da Espanha, França, Alemanha, Inglaterra, Itália, México e Estados Unidos, ou seja, países que tradicionalmente olhavam com mais interesse para o Brasil e para a América Latina de maneira geral. Bernardo Ajzenberg conjecturou os motivos para tal:

*Por incrível que possa parecer, a proximidade cultural entre Brasil e Portugal e, um pouco, Espanha, é maior do que entre Brasil e Colômbia. Não sei explicar por quê. Certamente existem questões sócio-históricas para explicar isso, mas é mais fácil vender um livro para qualquer país europeu do que para a Venezuela, para a Colômbia, para o Equador... É estranho. [...] Claro que até acontece. Tem vários autores argentinos que nós compramos. Eu acho que é mais a proximidade física. O Chile um pouco. São mais europeizados também, essa é a verdade. Eles têm uma formação que é um pouco como a nossa. Pelo menos no meio cultural.*

A equipe de vendas estava otimista em relação à participação na Feira de Frankfurt 2013 e, de acordo com o resultado obtido, uma nova estratégia de internacionalização seria elaborada para os próximos anos. Esperava-se que as exportações contribuíssem significativamente para que a empresa alcançasse sua independência financeira.

Outro fator que estimulava a empresa a adotar uma atitude mais proativa em sua internacionalização era o prestígio que a internacionalização trazia à empresa. Ter as obras editadas pela Cosac Naify vendidas em lojas especializadas e em museus era considerado uma fonte de prestígio. Ajzenberg observou:

*Eu mesmo estive em Portugal, fui visitar Portugal mais uma vez, e fui a vários outros países agora recentemente, e os editores mostram interesse: “Puxa, precisamos desses livros aqui”. Então esses livros de arte interessam a eles. Tem uma coisa de prestígio, quando você vende no exterior, que você vende para tal lugar, tem sim.*

Em certa medida, o interesse observado no mercado externo gerava um sentimento de valorização do trabalho realizado no Brasil e as exportações bem sucedidas eram vistas como a concretização dessa percepção. A importância da presença das obras editadas pela empresa em certos países dependia da área específica de publicação. Por exemplo, livros de design teriam mais prestígio quando vendidos para Inglaterra, Espanha e Itália; em contrapartida a França seria a referência em literatura.

O interesse financeiro na internacionalização também era levado em conta, considerando que as poucas experiências do passado indicavam um grande potencial de receita para a empresa, conforme ressaltou Ajzenberg:

*Nós temos interesse financeiro sim, porque as pequeninas experiências que a empresa teve mostram que existe esse potencial. Então, e como nós estamos muito interessados em encontrar fontes de faturamento que caminhem de forma cada vez mais independente das livrarias, que é um mercado totalmente saturado, a exportação é um caminho para nós.*

Em 2013, as receitas externas representam apenas 1% do faturamento total sendo que 0,5% era proveniente de venda de direitos autorais e os outros 0,5% da exportação de livros físicos. A direção da empresa não estava satisfeita com esses números e esperava que, em 2014, a internacionalização passasse a fazer parte do planejamento estratégico da editora. Cabe salientar que a Cosac Naify encontrava-se na fase final da reestruturação interna cujo foco era diminuir custos fixos e dar um fim à dependência de aporte de capital dos sócios. Neste cenário, as atividades internacionais se encontravam em segundo plano dentre as prioridades da editora, apesar de terem seu potencial reconhecido, conforme declarou Ajzenberg:

*Até porque ainda precisamos cuidar do nosso quintal aqui. Arrumar muita coisa, trabalhar melhor a questão dos custos fixos... A editora entrou num ciclo de independência e autonomia em relação aos sócios, o que implicou uma série de ajustes internos. Então, a exportação ainda não é um plano de ação da editora. Ainda não conseguimos encaixar... Ou seja, não é um assunto que desprezemos ou não nos interesse. É que, realmente, não teve condições de estar nas nossas prioridades. Mas é um assunto que queremos encarar com seriedade, porque achamos que o produto Cosac Naify tem mercado lá fora.*

*Peculiaridades da Internacionalização da Cosac Naify*

Segundo Ajzenberg, “o livro nunca é feito só para exportação: o livro que vai ser exportado é o mesmo que já está feito”. Esta afirmativa deixa clara a estratégia da editora em relação à não adaptação de seus produtos para o mercado externo. Quando um editor da Cosac Naify concebia um livro, não havia nenhuma preocupação quanto a sua viabilidade para o mercado internacional, no sentido de que este não era o foco da empresa.

O processo de exportação é em geral bem simples:

- No caso de uma exportação de direitos autorais, o comprador internacional é que fica responsável não só pela tradução, como por toda a produção e distribuição. Por contrato, o autor tem o direito de aprovar a capa final e, havendo discordância, pode exigir que uma nova capa seja confeccionada. Em geral poucos problemas ocorrem neste tipo de transação, pois a Cosac Naify dá preferência a negociar com editoras que possuam filosofia de trabalho semelhante à sua.
- No caso da exportação do livro físico, o departamento de marketing fica encarregado de verter para o inglês apenas uma pequena parte de apresentação do livro.
- Já os livros de artes são um caso à parte. Normalmente estes livros já são confeccionados em edições bilíngues (inglês e português) ou em alguns casos trilingues (português, inglês e espanhol).

O processo de precificação de um livro envolve diversos departamentos dentro da editora, mas também é levada em consideração a opinião de distribuidores e livrarias que, em última instância, são quem define o preço final para o consumidor. No mercado do livro, as editoras definem apenas o preço de capa, que é vendido com desconto para livrarias e distribuidores, que, por sua vez, são responsáveis por estabelecer o preço final para o consumidor.

Na primeira etapa da precificação são levados em consideração todos os custos variáveis e fixos do produto. Os custos variáveis são os de produção, de edição (revisor e preparador) e eventualmente compra de imagens. Como custos fixos são imputados o rateio dos custos de infraestrutura como aluguel dos imóveis, salários de funcionários administrativos etc. A margem líquida da editora

gira em torno de 5% a 6%. O resultado deste cálculo define o preço de capa, que é repassado às livrarias, com desconto médio de 50%.

Uma vez definido o valor de capa, inicia-se uma negociação do departamento financeiro com o comercial sobre a viabilidade da demanda pelo preço inicialmente estabelecido. Toda a experiência no setor é levada em conta e, muitas vezes, até grandes redes de livrarias com as quais a editora mantém bom relacionamento são envolvidas no processo.

Destaque-se que em nenhum momento do processo de precificação é considerado pela Cosac Naify o valor pelo qual o produto poderia ser comercializado no mercado internacional. Apenas quando ocorre a possibilidade de exportação a questão é analisada caso a caso.

A editora utiliza três canais de vendas para seus livros, tanto para o mercado doméstico, quanto para o internacional: (1) vendas para distribuidoras; (2) vendas diretas para livrarias e (3) vendas online.

O distribuidor internacional é visto como peça fundamental para descobrir clientes potenciais para os produtos da Cosac Naify, não ficando restrito apenas à função de agente logístico. Um bom distribuidor deve antes de tudo conhecer bem as características dos livros produzidos para então identificar quem teria interesse em comprá-los nos mais diversos países. Além de servir como fonte de informação sobre os mercados externos, este canal de vendas deveria possibilitar que a exportação fosse concentrada em uma remessa única, viabilizando redução de custos de frete.

Ajzenberg elencou alguns critérios considerados essenciais pela Cosac Naify na escolha do parceiro: (i) o distribuidor deveria demonstrar sua capacidade de distribuição, ou seja, ser capaz de alcançar os mercados com potencial de demanda e (ii) deveria haver transparência na prestação de contas e pontualidade dos pagamentos, por interferirem diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Apesar de considerar o esforço na seleção do distribuidor um investimento muito mais barato do que focar em desenvolver uma carteira de clientes finais, Ajzenberg reconheceu não ter havido, até o momento, nenhum empenho de empresa nesse sentido:

*Nós não temos, até hoje, uma postura muito ativa para exportação, entendeu? Nós não procuramos sistematicamente distribuidores. Mas poderia ser feito. Eu ou alguém da editora que ficasse encarregado disso e se empenhasse: “precisamos achar um distribuidor nos Estados Unidos, se vira”. Mas até agora nós não fizemos isso.*

A venda direta para livrarias no exterior ocorria apenas de forma esporádica, quando a editora era procurada por um livreiro interessado no produto. O sistema de remessa dos produtos, nesses casos, era similar ao sistema adotado nas vendas feitas pelo site.

A venda online, feita por meio do site da empresa, era considerada um bom canal para atingir o consumidor final, inclusive o estrangeiro. No entanto, o site não possuía uma versão em inglês, ou em qualquer outro idioma além do português. Todos os preços eram apresentados em reais, não incluíam o frete, que ficava a cargo do comprador, e a conversão dependia da cotação diária. Havia um projeto de tradução do site, porém ainda não havia sido iniciado.

Outro projeto em desenvolvimento era o de comercialização de livros digitais. A direção da empresa reconhecia haver uma tendência mundial que convergia para os livros em formato eletrônico. Sendo assim, em abril de 2013, algumas obras foram digitalizadas a partir da versão impressa. Para ingressar nesse mercado foi contratado um profissional jovem com perfil mais tecnológico, que tinha como principal responsabilidade transferir para o e-book os diferenciais que a editora havia desenvolvido para os livros impressos. Os livros digitais eram vendidos nos sites das Livrarias Saraiva e Cultura. Além disto, em final de julho de 2013, havia sido firmado um contrato com o Google para disponibilizar os produtos da editora na ferramenta Google Play Store.

No Brasil, a editora Cosac Naify explorava a divulgação de suas obras por meio de mídia espontânea e gratuita, tendo desenvolvido uma metodologia para calcular o espaço obtido no Brasil. No entanto, esse espaço era muito pequeno no exterior, como ressaltou Ajzenberg:

*Por exemplo, saiu no New York Times, que publicou uma vez a nossa parceria com o MoMA. Também saíram algumas resenhas sobre autores nossos e que tínhamos vendido os direitos para o exterior, mas não mencionaram a editora diretamente. Acho que no exterior nós somos muito pouco divulgados.*

A produção da Cosac Naify encontrava-se totalmente internacionalizada, uma vez que a empresa terceirizava toda a sua produção gráfica para fornecedores externos, sendo que, nos últimos cinco anos, a impressão era feita na China. A escolha pelo país asiático se dera em função dos custos, que eram substancialmente mais baixos, mesmo contabilizando-se os custos de transporte do produto.

#### *Barreiras à Internacionalização*

A principal dificuldade enfrentada pela editora em seu processo de internacionalização ocorreu em função do contrato de consignação estabelecido com a distribuidora espanhola, que pode ser considerada a experiência internacional mais efetiva da empresa e a que lhe proporcionou algum aprendizado. Por conta de barreiras legais e tarifárias, a Cosac Naify não conseguiu realizar vendas diretas para o distribuidor e a opção encontrada para contornar o problema foi vender pelo sistema de consignação. Ajzenberg relatou que, mesmo estando previsto em contrato um acerto de contas trimestral, o parceiro atrasava pagamentos. Assim, no entender do executivo, o diálogo e as cobranças se tornaram muito difíceis.

Outro problema relatado foi a devolução do encalhe que, por vezes, não acontecia no tempo previsto, acarretando acúmulo de livros no depósito na Espanha, que acabavam por se deteriorar. Esta situação também gerava conflitos, pois a editora não aceitava receber devoluções de livros em condições impróprias.

Além disso, o fato de o mercado internacional não constar no planejamento estratégico da empresa colocava a discussão sobre a sua atuação no exterior em segundo plano, dificultando o desenvolvimento de uma visão mais global entre seus executivos.

#### *Facilitadores para a Internacionalização*

Ajzenberg explicou que apenas dois anos antes passara a ter conhecimento de programas do governo brasileiro de incentivos às exportações de livros. No entanto, como ainda não havia uma política ativa da editoria em relação às vendas externas, este conhecimento era ainda muito incipiente. Até mesmo o relacionamento com a Apex era considerado bastante embrionário:

*Estamos no Brazilian Publishers<sup>10</sup>. Vamos lá, pagamos uma mensalidade. Temos interesse no mercado internacional. Mas, como eu disse antes, ainda é um interesse. Eu espero que, a partir do ano que vem, comecemos a pensar mais concretamente nisso.*

Outro instrumento facilitador oferecido pelo governo brasileiro e que começava a ser explorado de forma mais estratégica por parte da editora eram as feiras internacionais de livros – a exemplo da participação na Feira Internacional do Livro de Frankfurt de 2013.

Acrescente-se a estes instrumentos facilitadores para a internacionalização da empresa, aquele ligado à logística, uma vez que os pedidos advindos do exterior eram remetidos via ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com quem a Cosac Naify estabeleceu um convênio que, segundo Ajzenberg, facilitou muito as exportações de seus produtos.

---

<sup>10</sup> Projeto setorial de fomento às exportações de conteúdo editorial brasileiro, financiado pela Apex-Brasil, que tem como entidade executora a Câmara Brasileira do Livro (CBL)

## 6

### Análise dos resultados

O presente capítulo analisa os casos das editoras Grupo Gen e Cosac Naify descritos no capítulo anterior. O primeiro caso – Grupo Gen – é utilizado nesta análise para mostrar como a empresa apresentou, de fato, um processo de reconhecimento de oportunidades que se aproxima do referencial teórico utilizado no presente estudo. Inicialmente é apresentado processo de internacionalização à luz do modelo de Uppsala. Em seguida, discutem-se os fatores que influenciaram o reconhecimento de oportunidades internacionais. Por último, discorre-se sobre o sucesso do reconhecimento de oportunidades internacionais e a combinação de fatores sobre o resultado. O segundo caso – Cosac Naify – é usado como evidência contrafactual, ou seja, de como, apesar de condições favoráveis, não ocorre o reconhecimento de oportunidades da forma prevista no referencial teórico.

#### 6.1.

##### Análise do caso Grupo Gen

###### *O Processo de Internacionalização*

O processo de internacionalização das duas empresas difere devido à postura passiva adotada pela Editora Cosac Naify em suas atividades internacionais. As evidências do caso Grupo Gen sugerem um processo contínuo de aprendizado experiencial dentro de *networks* que impactaria tanto nas decisões de comprometimento quanto no desenvolvimento do conhecimento subsequente. Sendo assim, a análise concentra-se no Grupo Gen e o a Cosac Naify será utilizada como contrafactual.

No caso da Editora Grupo Gen, o primeiro movimento de internacionalização *outward* se deu via exportações esporádicas para Portugal seguidas da abertura de um escritório próprio em Lisboa. Observa-se que houve um aumento do comprometimento. De fato a empresa avançou para um modo de entrada considerado de maior comprometimento em relação às exportações dentro

da Cadeia de Estabelecimento proposta por Johanson e Vahlne (1977). A percepção de proximidade cultural e as condições favoráveis de mercado foram os principais motivadores como sugerido pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Em seguida, a sua internacionalização voltou-se para a América Latina tendo como gatilho informações sobre demanda potencial fornecida por sua rede de relacionamentos (autores fornecedores de insumos). Percebeu-se na expansão latina americana um processo gradual de aprendizado. Testes iniciais foram feitos a partir da tradução de algumas obras e, por serem bem aceitas, deu-se continuidade ao processo. Inicialmente a empresa exportou para países na América do Sul e México e, em seguida, para países da América Central, ou seja, teoricamente, o processo evoluiu de mercados culturalmente mais próximos para os mais distantes, corroborando o modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977).

Como argumentam Vahlne e Johanson (2013), percebeu-se que a expansão na Europa seguiu a mesma lógica de aprendizado gradual. Mesmo a empresa estando presente fisicamente em Portugal, as exportações diretas para a Espanha foram precedidas pela utilização de parceiros locais. Somente após adquirir certo conhecimento sobre o mercado, por meio de uma distribuidora espanhola, é que a empresa se sentiu confortável para atendê-lo via o escritório português.

O restante do continente europeu também é atendido por um distribuidor que, nesse caso, tem origem alemã. Apesar de a empresa ainda não ter aumentado o seu comprometimento com este mercado, a parceria estabelecida serviu como fonte de informação sobre novas oportunidades potenciais.

No caso da Editora Cosac Naify a experiência internacional da empresa, apesar de ser passiva, foi extremamente rica. Esta pode ser considerada assim, pois foram experimentadas diversas modalidades de parceiras: produção conjunta, *co-run*, distribuição, exportação de direitos e exportação direta para o consumidor final. Além disso, as experiências se deram com parceiros de diferentes nacionalidades e culturas. Contudo, todas essas experiências ocorreram apenas como resposta às solicitações externas. Somente em 2013 a editora Cosac Naify passou a ter planos para a busca ativa de oportunidades no mercado externo.

Desta forma, apesar de se perceber uma mudança de postura, ainda não foi possível constatar um aumento do comprometimento internacional em função do conhecimento adquirido, porém, a intenção de aumentar o comprometimento, sugere que a empresa irá avançar na cadeia de estabelecimento. A Cosac Naify estaria transitando do estágio de parcerias esporádicas para exportações regulares.

Portanto, as evidências empíricas indicam que o processo de internacionalização do Grupo Gen, assim como sugerido por Vahlne e Johanson (2013), poderia ser caracterizado como um processo contínuo de aprendizado experiencial dentro de *networks* que impactaria tanto nas decisões de comprometimento quanto no desenvolvimento do conhecimento subsequente.

Contudo, diferentemente do que os autores sugerem, a distância psíquica continuaria possuindo significativa importância para a minimização da incerteza e, conseqüentemente, o aumento do comprometimento e da entrada em novos mercados como proposto inicialmente por Johanson e Vahlne (1977) e Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973).

Por último, cabe ressaltar que apesar de os modelos de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013) explicarem em grande medida o processo de internacionalização do Grupo Gen, estes são insuficientes para elucidar como as oportunidades de expansão internacional foram reconhecidas.

#### *Tipo de Oportunidades Internacionais*

De acordo com Mainela, Puhakka e Servais (2013), existiriam quatro tipos de oportunidades internacionais com características próprias, reconhecidas por empreendedores: inovação, arbitragem, descoberta e criação. O Quadro 5 relaciona as principais oportunidades reconhecidas pelo Grupo Gen e seus tipos.

	Atividades	Tipos de Oportunidades Internacionais			
		Inovação	Arbitragem	Descoberta	Criação
Grupo Gen	Exportação para Portugal	-	Reconhecimento de uma demanda não atendida. Vantagens Competitivas	-	-
	Expansão para a América Latina	-	-	-	Tradução e adaptação para atender um novo mercado. Demanda não prevista.
	Expansão para a Europa Latina	-	-	Busca por informação por meio de um distribuidor	-
	Expansão para a Europa	-	-	Busca por informação por meio de um distribuidor	-

Quadro 5 – Tipos de Oportunidades Internacionais Reconhecidas  
Fonte: Própria

Observa-se que, no caso do Grupo Gen, diferentes oportunidades internacionais apresentaram processos de formação distintos.

A abertura do escritório em Portugal foi motivada pela identificação de uma demanda não atendida, caracterizando a formação de uma oportunidade tipicamente por arbitragem, como sugerido por Mainela, Puhakka e Servais (2013).

O gatilho para a expansão na América Latina foi a identificação de uma possível demanda, porém incerta. No entanto, para que esta oportunidade pudesse ser explorada houve necessidade de uma nova combinação de recursos existentes na empresa, ou seja, a editora utilizou-se de sua capacidade de tradução, possivelmente desenvolvida nas atividades de importação de direitos autorais, para adaptar algumas obras já existentes. A incerteza em relação à demanda pode ser percebida pelo processo de aprendizado trilhado pela empresa, quando esta apresentou apenas parte das obras traduzidas em feiras do setor e somente após o sucesso destas primeiras obras é que a exploração da oportunidade teve

continuidade. Sendo assim, esta oportunidade parece ter sido criada, como proposto por Mainela, Puhakka e Servais (2013). Este seria o processo de reconhecimento, desenvolvimento e avaliação de oportunidades que corrobora o modelo de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003).

As características da expansão internacional para a Europa como um todo sugerem que as oportunidades foram descobertas, no sentido de que se buscou a alocação eficiente para recursos existentes (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). Contudo, o processo de busca e pesquisa ocorreu mediante um processo deliberado de aprendizado e acúmulo de conhecimento a partir da experiência obtida na exportação via distribuidores. O mercado espanhol só foi atendido diretamente pela empresa após o aprendizado com uma distribuidora. O mesmo ocorre quando, após a incorporação da Editora E.P.U., o grupo optou por manter o distribuidor alemão como forma de se obter conhecimento experiencial sobre o mercado antes de atendê-lo diretamente.

Por fim, observa-se que tanto o processo de internacionalização quanto o de desenvolvimento de oportunidades internacionais são dinâmicos. A percepção de destas e sua exploração subsequente levaria à identificação de novas oportunidades. Esse processo tenderia a continuar e a cada novo ciclo a firma aumentaria seu grau de internacionalização. O caso do Grupo Gen ilustra o processo descrito. A experiência internacional da empresa permitiu que fossem percebidas oportunidades que ainda deviam ser desenvolvidas. Dessa percepção, um executivo com experiência no setor foi contratado com a missão de transformar oportunidades abstratas em oportunidades concretas. Uma vez que essas oportunidades se concretizassem, a empresa aumentaria seu grau de internacionalização.

*Eu já vendia para alguns países no mundo inteiro, enfim, tem uns distribuidores inclusive na Europa que a gente continuou com o trabalho e expandimos e estamos trabalhando. E aí o Sergio veio trabalhar com a gente, para expandir esse mercado, que é o mercado, como ele falou, é ainda desconhecido, muito grande. (Helber Oliveira)*

Sendo assim, percebe-se que o processo de internacionalização da firma se assemelha ao processo de reconhecimento de oportunidades de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) no que se refere ao processo interativo caracterizado pelo aumento gradual do reconhecimento e exploração de uma oportunidade (JOHANSON; VAHLNE, 2009)

### *Fatores que Influenciam o Reconhecimento de Oportunidades Internacionais*

A seguir discutem-se os fatores que influenciaram o processo reconhecimento de oportunidades internacionais pelo Grupo Gen:

#### *Atividades Correntes*

Como proposto por Vahlne e Johanson (2013), oportunidades emergiriam das atividades atuais das empresas. O Quadro 6 relaciona as atividades atuais do Grupo Gen e o seu impacto no reconhecimento ou desenvolvimento de oportunidades.

	Atividades	Impactos das Atividades Atuais
Grupo Gen	Exportações esporádicas para Portugal	Escritório de vendas
	Editoração autores brasileiros	Reconhecimento de oportunidade de expansão para a América Latina
	Tradução de obras internacionais para o mercado doméstico	Adaptação do produto para a exportação
	Aquisição da Editora E.P.U.	Entrada no mercado europeu via distribuidor alemão
	Contrato de distribuição na Espanha	Exportações diretas via escritório em Portugal

Quadro 6 – Impactos das Atividades Atuais no Reconhecimento de Oportunidades

Fonte: Própria

As exportações realizadas para Portugal permitiram que a empresa percebesse que dispunha de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes locais. O fato de o Grupo Gen editar os melhores livros traduzidos e os melhores livros internacionais na área da saúde e na área de exatas permitiu que a empresa se estendesse para aquele país, abrindo um escritório de vendas em Portugal. Como consequência de estar presente fisicamente em Portugal, o Grupo Gen pode

alavancar suas exportações para a África lusófona. Assim, a presença física da empresa em Portugal permitiu adquirir o conhecimento necessário para penetrar nas ex-colônias portuguesas da África, corroborando a visão de Johanson e Vahlne, (1977)

O caso do Grupo Gen fornece três exemplos sobre como as atividades atuais da empresa dentro de uma *network* possibilitam o reconhecimento de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

O primeiro exemplo seria o relacionamento com os autores. Foi a partir de uma solicitação destes que a empresa percebeu a oportunidade de publicar em espanhol: “Quando tivemos a ideia de começar a publicar em espanhol foi por conta de autores que falavam ‘Poxa, queria que meu livro saísse em espanhol’.”

No entanto, é importante salientar que a demanda dos autores permitiu apenas a percepção de uma oportunidade e para que essa fosse plenamente reconhecida houve a necessidade de esforços adicionais para identificar potenciais clientes.

O segundo exemplo mostra como, em função da exportação via distribuidores, a empresa foi capaz de aprender sobre o mercado espanhol e aumentar seu comprometimento em relação às exportações para aquele país.

Por último, observa-se que, por conta da aquisição da editora brasileira E.P.U., as exportações para o continente europeu passaram a fazer parte das atividades do grupo. A experiência adquirida com essas atividades permitiu que o Grupo Gen percebesse a oportunidade de novos mercados, como explicou Helber Oliveira:

*Isso nós herdamos, quando compramos a editora EPU. Nós não conhecíamos esse mercado, era um mercado novo, não fazia parte do nosso dia a dia. Eu nunca tinha trabalhado com esse tipo de livro, ninguém aqui na empresa. Agora nós já conhecemos um pouquinho, já viajamos, já estudamos, já estamos começando a entender melhor. E agora estamos estudando como prosseguir com nossa atuação nesse mercado*

Esta última observação exemplifica como as atividades atuais adicionaram experiências ao estoque de conhecimento da firma, gerando novos conhecimentos e menor incerteza. Por conseguinte, novas decisões de comprometimento estão sendo consideradas e podem influenciar o processo de internacionalização da empresa, como sugerido por Johanson e Vahlne (2009).

### *Capacidades e Competências*

Dentre as capacidades dinâmicas especificadas por Vahlne e Johanson (2013), encontra-se a capacidade de identificar oportunidades e mobilizar recursos relevantes próprios e de terceiros envolvidos, relacionada ao rápido aprendizado e à acumulação de conhecimento (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

Observou-se que, para o Grupo Gen, foi necessário um período longo de tempo para o aprendizado resultar em oportunidades concretas internacionais. De fato, muitas das oportunidades reconhecidas ainda estão em fase de desenvolvimento. Sendo assim, supõe-se que a editora teria construído previamente poucas capacidades dinâmicas para a internacionalização e esta lacuna impactaria a formação concreta de oportunidades internacionais.

Muzychenko (2008) sugere que a habilidade de a firma enxergar globalmente, não se limitando a uma única cultura ou país, seria uma das competências *cross-cultural* que influenciariam positivamente a identificação de oportunidades. No entanto, o caso revela que o principal foco da empresa é o mercado doméstico e a internacionalização é vista apenas como forma de aumentar o mercado para os produtos já produzidos com nenhuma ou com pequenas adaptações.

*O nosso produto é um produto étnico, apesar de ser vendido em espanhol. É um produto étnico. Nós vendemos para quem lê em português. (Sergio Pechman)*

O caso sugere, portanto, que a firma ainda não busca a criação de competências *cross-cultural*, mantendo seu foco no mercado lusófono, em que cidadãos de outras partes do mundo que falam português são vistos como consumidores potenciais de seus produtos. Em outras palavras, ela busca, além-fronteiras, uma extensão do mercado doméstico, deslocada espacialmente, mas ainda com as mesmas características essenciais. De fato, as competências *cross-cultural* propostas por Muzychenko (2008) dizem respeito, essencialmente, à capacidade de a firma compreender indivíduos, ambientes e organizações de culturas diferentes. No entanto, o executivo responsável pela área internacional do Grupo Gen admite que o idioma e a distância geográfica são barreiras para que a empresa conheça melhor os mercados externos.

A citação a seguir ilustra como a falta de conhecimento sobre o cliente externo impactaria na avaliação de risco feita pela firma (MUZYCHENKO, 2008):

*Também tem, por exemplo, a questão de crédito, que é um risco para nós. Você está vendendo para um cliente do outro lado do mundo e você tem que especular: “Eu vou apostar nele e acho que ele vai me pagar”. Então, isso acontece, mas nem sempre acontece. Às vezes você tem acidentes de percurso, no meio do segundo ou do terceiro pedido, o cliente desvia do rumo.*

Portanto, o ainda limitado conhecimento dos mercados externos, particularmente aqueles de maior distância psíquica (“do outro lado do mundo”), sugere que o Grupo Gen desenvolveu, até o momento, poucas competências *cross-cultural*, o que comprometeria a capacidade de a empresa reconhecer oportunidades internacionais.

#### *Networks*

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) argumentam que a *network* de uma empresa seria fonte de novas ideias e informações para o reconhecimento de uma oportunidade internacional. Johanson e Vahlne (2009) sugerem que, em um relacionamento baseado em confiança mútua, haveria comprometimento e dessa parceria um novo conhecimento seria gerado.

Observa-se, no caso do Grupo Gen, duas situações distintas de interação entre parceiros e geração de conhecimento. Na primeira, houve efetivamente o reconhecimento de uma oportunidade por meio do conhecimento gerado, enquanto na segunda o conhecimento obtido não teria sido suficiente para o reconhecimento completo da oportunidade.

A primeira situação ocorre quando o Grupo Gen é informado por seus autores de uma demanda potencial para seus produtos no mercado latino americano. Ou seja, o relacionamento com os autores criou o conhecimento sobre uma possível demanda. Concomitantemente, um cliente argentino legitimou essa informação, reafirmando o interesse sobre autores brasileiros na área de saúde, como previsto por Mainela, Puhakka e Servais (2013). Percebe-se, então, que quanto mais os laços estabelecidos preenchem lacunas entre diferentes redes de relacionamentos, mais provável seria o reconhecimento de oportunidades internacionais, já que abarcaria uma variedade maior de informações (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

O caso descreve uma segunda situação na qual o conhecimento gerado teria sido insuficiente para o reconhecimento de uma oportunidade. Quando da aquisição da editora E.P.U., o grupo herdou um contrato de distribuição na Europa com a alemã SBK. Junto com o contrato, também herdou a relação de confiança com o distribuidor. Em função dessa confiança, o Grupo Gen teve acesso a informações relevantes sobre o mercado. Sabia-se quem eram os clientes, seu país de origem e os valores transacionados.

*Como existe uma relação de confiança desde a antiga E.P.U., nós temos uma senha através da qual temos acesso a todos os clientes, inclusive aos valores que o distribuidor recebe dos mesmos. Sabemos quais são os clientes, em que países eles estão... Sabemos, por exemplo, que eles vendem para Espanha, França, Inglaterra, Itália, Holanda, Suécia, Finlândia, Áustria e Suíça. (Helber Oliveira)*

Essa relação mostra que o distribuidor alemão cumpria as funções típicas, como indicado por Sá Earp e Kornis (2005). Uma distribuidora controla os estoques e as entregas, ou seja, exerce o papel de agente comercial e de agente de logística terceirizado. Ao se especializar nestas atividades, a distribuidora consegue se beneficiar de economias de escopo que não são possíveis à maioria das editoras. A distribuidora teria ainda o papel de informar o livreiro sobre os lançamentos mais promissores. Devido a suas economias de escopo, a distribuidora também consegue negociar pequenos volumes com os livreiros (diferentemente das editoras que são obrigadas a trabalhar com grandes volumes), o que lhes permite a aquisição de mais títulos e também melhor controle de estoques.

De fato, o distribuidor permitiu uma maior exposição das obras publicadas pelo Grupo Gen. A recente exposição brasileira no cenário internacional fez do Brasil o país “da moda”, aumentando o interesse, principalmente na Europa, pela aprendizagem do idioma português. A direção do Grupo reconheceu o potencial desse mercado e decidiu explorá-lo de forma mais agressiva, com uma visão de longo prazo. Contudo, a empresa carecia de informações para desenvolver a oportunidade percebida. Para isso, foi contratado um executivo com larga experiência na exportação de livros que iniciou um trabalho de prospecção de novas oportunidades.

O processo de busca e pesquisa de informações, empreendido pelo executivo, assumiu um escopo maior do que o continente europeu e incluiu os Estados Unidos. Buscaram-se informações de mercado entre parceiros como Apex, Embaixadas, Consulados e respectivos Serviços de Promoção Comercial (SECOMs) do Brasil no exterior. No entanto, as informações disponíveis na rede de relacionamentos da empresa não se mostraram suficientes, como se verifica no depoimento a seguir:

*Nós fomos lá no escritório da Apex em Miami. Queríamos uma informação da Apex que, infelizmente, eles não puderam nos dar. Não tinha como buscar essa informação e fazer uma pesquisa para termos os números mais reais do mercado e ver se valia a pena montar uma empresa nos EUA. (Helber Oliveira)*

As feiras do setor tem sido a principal fonte de informação sobre novos mercados. Nelas os executivos da empresa puderam identificar clientes potenciais. De acordo com Helber Oliveira:

*A participação nas feiras é sempre importante porque é nas feiras que as livrarias e os distribuidores vão. Se estiverem com interesse na nossa literatura, é muito provável que visitem o estande do Brasil, que é uma parceria entre a Câmara Brasileira do Livro e a Apex.*

Cabe ressaltar que a tentativa de inserção em novas redes relacionamento inicia-se a partir da contratação de Sergio Pechman que, como dito anteriormente, já possuía experiência na indústria. Este executivo se utilizou, ao menos em parte, de sua rede de relacionamentos prévia para o processo de busca.

No entanto, observa-se que as redes de relacionamentos pessoais do presidente da empresa em seus cargos associativos do setor (diretor da Associação Brasileira de Direitos Reprográficos (ABDR), membro da diretoria do IPL – Instituto Pró-Livro e vice-presidente do Sindicato Nacional de Editores de Livros) teriam tido pouca influência para o reconhecimento das oportunidades internacionais. Isso poderia ser explicado, em parte, pelo pouco envolvimento da presidência na internacionalização da empresa, cabendo ao departamento de vendas identificar as oportunidades e apresentá-las ao presidente. Também é possível que, dada a baixa internacionalização do setor livreiro brasileiro, essas redes domésticas não tenham proporcionado conexões relevantes para o exterior.

Dessa forma, os dados do Grupo Gen sugerem que a *network* do sócio da empresa teve pouca influência no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais o que contraria os achados de Sasi e Arenius (2008) e Styles e Genua (2008). Ao mesmo tempo corrobora a opinião de Kontinen e Ojala (2011), indicando que os novos laços formais estabelecidos nas feiras seriam mais relevantes para o reconhecimento de oportunidades internacionais do que os laços informais previamente existentes.

### *Conhecimento*

Em função do conhecimento prévio, uma firma seria capaz de perceber e formular oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto, diferentes firmas acumulariam diferentes tipos e formas de conhecimento, tornando-as singulares em suas percepções das oportunidades internacionais (MAINELA; PUHAKKA, 2009).

A análise do caso Grupo Gen permite que se observe como os diferentes tipos de conhecimento influenciam o reconhecimento de oportunidades.

De acordo com Kuemmerle (2002), o conhecimento tecnológico específico de uma indústria permitiria aos empreendedores entender as lacunas existentes e a demanda por novos produtos. Kontinen e Ojala (2011) e Park e Bae (2004) enfatizam que o conhecimento específico da indústria permitiria a criação de produtos originais com maior competitividade internacional, além de conhecer melhor as ações de seus concorrentes.

De fato, quando da internacionalização para Portugal, o Grupo Gen possuía grande expertise de produção no mercado doméstico e essa lhe permitiu atuar naquele país por perceber seus produtos mais competitivos o que dos concorrentes locais. No entanto, Gruber, MacMillant e Thompson (2010) ressaltam que a expertise em determinados domínios pode restringir a flexibilidade cognitiva do empreendedor e assim limitar a sua habilidade de identificar outros usos para os recursos da firma, como no caso do Grupo Gen.

O grupo adotou uma estratégia de crescimento doméstico por meio de aquisições de outras editoras do setor de CTP. Neste processo os editores foram mantidos independentes uma vez que seu conhecimento técnico seria muito específico e difícil de ser transferido para outras áreas, ainda que dentro do mesmo segmento, como explicou Helber Oliveira:

*Por que o editor precisa ser independente? Porque não adianta pegar uma pessoa que trabalhou 30 anos publicando livros na área da saúde e levar para trabalhar em livros jurídicos. Então, o editor da saúde continuou sendo o responsável pela publicação dos livros da Guanabara, o da LTC continua em Exatas, assim como o da área jurídica continua. Então você precisa manter isso independente porque o livro, ele é igual, mas ele é diferente.*

Para garantir ganhos de escala, outras áreas como o departamento comercial e de vendas foram unificadas e prestam serviços para todos os diferentes editores. Sendo assim, percebe-se que o contato com o cliente é feito pela área de vendas e não pelos editores, ou seja, pode haver um hiato entre quem adquire o conhecimento de mercado e os produtores de livros. De fato, o diretor de vendas relata que há uma resistência dos editores em publicarem obras voltadas para o mercado externo:

*Mas a empresa cai em um problema, que é a maneira como o GEN hoje é dividido, que é organizado em termos de organograma. Porque, como eu expliquei no início, o editor é independente, no sentido do que é ele quem tem que criar os produtos para desenvolver a linha dele. Então, eu preciso de mais livros em espanhol. Mas não sou eu quem faz o livro. Os livros em espanhol que a empresa tem são de autores brasileiros, livros que já estão no nosso catálogo, que traduzimos para o espanhol. Então, eu tenho que escolher o livro que já existe, 'Eu acho que esse livro pode ser feito, esse e esse', mas a decisão não é só minha.*

Hohenthal, Johanson e Johanson (2003) sugerem que firmas com conhecimento internacional prévio seriam capazes de conhecer os seus problemas e as soluções existentes, no entanto, eles não os controlariam simultaneamente. Em função deste hiato, um processo deliberado de busca por soluções é iniciado. Similarmente, Baron e Ensley (2006) argumentam que os empreendedores experientes, ou seja, com mais conhecimento prévio, tenderiam a apresentar mais clareza, maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e condições relevantes (risco, necessidade dos consumidores e capacidade de geração de fluxo de caixa positivo) no processo de identificação de oportunidades internacionais.

Observa-se que, após anos de experiência internacional, principalmente via exportação por meio de distribuidores estrangeiros, o Grupo Gen encontra-se em uma fase de busca e pesquisa deliberada por novas oportunidades internacionais. Existe agora uma preocupação por dados consistentes que permitam à empresa dimensionar corretamente o mercado e conhecer seus clientes e assim avaliar a viabilidade das oportunidades. Outra explicação para a implementação da busca deliberada foi a contratação de Sergio Pechman. O executivo trouxe consigo

experiência empreendedora no setor e inclusive já havia sido sócio de uma empresa de comércio internacional que lidava com exportação de livros.

Assim, tanto o acúmulo de experiência pelo Grupo Gen, como a contratação de um executivo com experiência internacional relevante corroboram os achados de Marvel (2013), de que firmas mais experientes tenderiam a empreender uma busca deliberada, sugerindo que o Grupo Gen estaria se encaminhando para estabelecer uma trajetória de internacionalização mais estruturada (NORDMAN; MELÉN, 2008).

### *Aprendizado*

Lumpkin e Lichtenstein (2005) sugerem três modos de aprendizado organizacional que afetariam a percepção de oportunidades: cognitivo, comportamental e aprendizado por ação.

O aprendizado cognitivo diz respeito às mudanças nos mapas cognitivos dos indivíduos e como estas afetam o esquema cognitivo compartilhado pelos membros da firma. Alterações no esquema cognitivo dos membros da firma criariam novas oportunidades a partir do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novas formas de ser negócio, novas maneiras de atrair ou reter consumidores e aplicação do conhecimento de formas inovadoras e únicas.

A contratação de um executivo experiente ilustraria como a mudança dos mapas cognitivos de indivíduos impactaria no mapa cognitivo da organização e seu resultado na criação de novas oportunidades internacionais. Neste caso específico, a empresa não teria passado por um processo de aprendizado experiencial interno. Em sua crítica à forma como o modelo de Uppsala original lidava com a questão do conhecimento, Forsgren (2002), salienta que o conhecimento pode ser obtido por meio da aquisição de outras unidades organizacionais como, por exemplo, a aquisição da editora E.P.U. Neste caso em particular, o conhecimento teria sido obtido pela contratação de um indivíduo, mas teria efeito similar ao sugerido por Forsgren (2002).

### *Comprometimento*

O comprometimento seria uma condição para a geração de conhecimento entre parceiros de uma *network* e o reconhecimento de oportunidades é visto como um resultado disso (JOHANSON; VAHLNE, 2006). O caso do Grupo Gen mostra como a diferença de comprometimento dos parceiros pode impactar negativamente no reconhecimento de oportunidades.

As parcerias estabelecidas pelo Grupo Gen foram baseadas em contratos de consignação que, segundo Sá Earp e Kornis (2005), seriam os mais comuns na indústria. Este tipo de contrato estabelece que a distribuidora deve pagar apenas os livros que ela efetivamente consegue vender no mercado internacional.

A análise do contrato estabelecido com a SBK mostra uma diferença entre os benefícios da parceria para os envolvidos. O Grupo Gen oferece ao parceiro:

- condições favoráveis para o pagamento;
- descontos dos custos de marketing e logísticos;
- exclusividade dentro da Europa; e
- a possibilidade de o distribuidor aumentar seu catálogo de obras gerando economias de escopo.

Como contrapartida, o Grupo Gen obteria um incremento de mercado que permitiria ganhos de escala. Para a editora, mais consumidores significa a possibilidade de uma tiragem maior do livro e, portanto, a redução de custo unitário.

Dessa forma, não há incentivos para que o distribuidor se comprometa em igual medida que a editora em relação às vendas. Todos os benefícios obtidos pelo distribuidor são independentes da concretização das vendas. Já os benefícios esperados pela editora dependem do sucesso do distribuidor. Logo, entende-se que, mesmo havendo confiança entre os parceiros, pode haver diferenças de comprometimento entre as partes envolvidas o que afetaria a geração do conhecimento e, conseqüentemente, o reconhecimento de oportunidades internacionais. No caso analisado, o conhecimento gerado não teria sido suficiente para o reconhecimento pleno da oportunidade, já que a empresa relatou a necessidade de uma busca por informações adicionais.

### *Orientação Empreendedora*

A literatura sobre empreendedorismo sugere que, quanto maior a orientação empreendedora, maior seria a probabilidade de a firma reconhecer oportunidades internacionais (ALVAREZ; BARNEY, 2007; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005). No presente estudo, a orientação empreendedora da firma foi avaliada por quatro atributos: autonomia, capacidade de inovar, propensão ao risco, proatividade e *alertness*. O Quadro 7 relaciona os atributos percebidos, sua intensidade e as evidências. Faz-se a ressalva de que avaliação quanto à intensidade foi feita a partir da percepção do autor desse trabalho, com base na literatura, mas tendo um caráter subjetivo e não tendo se baseada em nenhuma medida ou comparação com outras empresas.

Atributos	Intensidade percebida do atributo	Evidências
Autonomia	Baixa	Depende dos editores para a internacionalização.
Capacidade de Inovar	Alta	Prêmio Apex-Brasil “Exportar é Inovar” na categoria Diversificação de Mercados.
Propensão ao risco	Intermediária	Necessidade de mecanismos para lidar com o risco.
Pró-atividade	Intermediária	Busca e pesquisa insuficiente de informações para prospecção de novos mercados. Participação em feiras.
<i>Alertness</i>	Intermediária	Longo tempo de resposta frente às oportunidades. Período de consideração e avaliação antes da exploração da oportunidade.

Quadro 7 - Orientação Empreendedora  
Fonte: Própria

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) definem a autonomia como as condições dentro de uma organização necessárias para o desenvolvimento de uma ideia ou visão até sua conclusão. No caso do Grupo Gen, a visão da internacionalização não dependeria apenas do departamento de vendas institucionais da empresa, mas deve contar com o apoio dos editores para que obtenha o sucesso esperado. Porém, o editor é cobrado por sua produção para o mercado doméstico, gerando um conflito interno que acarretaria em uma baixa autonomia para o departamento de vendas.

*Então, eu sou da área de vendas, mas eu dependo do editor para ter o livro. E, às vezes, isso gera um conflito, que o presidente vai intermediar. Essa é uma dificuldade grande, que o Gen tem hoje. São pessoas que, às vezes, não acreditam nesse mercado. Além de não acreditar, não querem parar o que estão fazendo para os dez livros de que eu preciso.... Porque vai tomar tempo do livro em português que ele [o editor] tem que produzir para o mercado brasileiro, onde se vende mais, o mercado é maior, estamos mais acostumados. Então, isso é uma barreira que enfrentamos aqui. (Helber Oliveira)*

Zahra *et al.* (2001) argumentam que a inovação pode ocorrer por uma recombinação de recursos. A alta capacidade de inovar da empresa foi reconhecida pela Apex, quando a agência concedeu o prêmio Apex-Brasil “Exportar é Inovar” na categoria Diversificação de Mercados.

De acordo com Butler, Doktor e Lins (2010), os indivíduos capazes de lidar com situações que envolvam alto risco e incerteza tenderiam a ser mais propensos a explorar eficazmente as oportunidades. O risco de crédito é apontado pelo Grupo Gen como uma das barreiras à internacionalização, contudo a empresa desenvolveu mecanismo para lidar com essa questão. Para reduzir o risco de crédito, o Grupo Gen, além de utilizar referências comerciais, procurava informar ao cliente possíveis fontes de financiamento. Sergio Pechman citou dois exemplos. Em um caso, a empresa forneceu ao cliente o nome e *e-mail* de contato do chefe uma divisão do Itamaraty que financiaria a compra de livros e, em outro, informou sobre o programa de financiamento da Biblioteca Nacional, divulgado no site do consulado brasileiro.

Segundo Chandra, Styles e Wilkinson (2009), a pró-atividade se manifestaria na prospecção de novas soluções. Observa-se que o Grupo Gen está prospectando novos mercados para seus produtos, no entanto essa busca ainda não foi considerada bem sucedida. As atividades da rotina de exportação estariam consumindo parte do tempo que seria dedicado às atividades de busca e pesquisa.

*Sempre temos a expectativa de vender mais, mas é um processo contínuo. Todo o tempo fazemos prospecção Mas chega um pedido, demora [a ser processado] e não dá tempo para fazer todas as coisas. A parte de prospecção fica até um pouco prejudicada, porque é muito movimento. (Sergio Pechman)*

Ademais, Kontinen e Ojala (2011) sugerem que empresas de proatividade intermediária reconheceriam oportunidades internacionais por meio da participação em feiras e exposições do setor, assim como observado no caso do Grupo Gen:

Por fim, considera-se que o Grupo Gen apresentou um nível médio de *alertness* uma vez que este atributo seria avaliado pelo tempo de resposta frente às oportunidades internacionais (KONTINEN; OJALA, 2011). Segundo os autores, a reação somente após um período de consideração e avaliação indicaria um nível intermediário de *alertness*. A falta de informação relevante para a internacionalização aliada a fatores internos dificultaram a exploração das oportunidades percebidas no mercado internacional, que atualmente representam apenas 2% do faturamento total do grupo.

## 6.2.

### **Análise contrafactual: o caso Cosac Naify**

A editora Cosac Naify se apresentou com uma postura passiva frente ao processo de internacionalização. De fato, observou-se que a empresa não reconheceu nenhuma oportunidade internacional, no sentido dado ao termo ‘reconhecimento de oportunidade’ na literatura examinada, sendo todo o processo motivado por solicitações externas.

No histórico internacional da empresa, não se pode falar de reconhecimento ativo de oportunidades, predominando a postura passiva, de simplesmente receber pedidos do exterior. Assim, o caso da Cosac Naify foi usado para entender por que motivos, diante de condições favoráveis ao reconhecimento de oportunidades no mercado internacional, uma empresa pode não avançar nesse processo.

### *O Processo de Internacionalização*

A internacionalização da editora Cosac Naify se inicia pela importação de direitos autorais já no primeiro ano após sua fundação. O movimento seguinte se deu por meio das parcerias para impressão conjuntas. Este tipo de parceria se assemelhava à importação de direitos, pois coube à Cosac Naify apenas a tradução e distribuição das obras.

Em 2007, a editora recebeu um convite do Museu de Arte Moderna (Museum of Modern Art) de Nova Iorque para realizar sua primeira coedição sobre um artista plástico brasileiro. Desde então, a empresa vem recebendo pedidos similares. Bernardo Ajzenberg ressalta que essas parcerias não tem caráter permanente e não possuem nenhuma relação contratual de longo prazo.

*São pontuais e não temos nenhum contrato de parceria permanente. Existem parcerias que se repetem porque deram certo e dão sempre certo. Mas não é uma coisa contratual e permanente. (Bernardo Ajzenberg)*

As parcerias estabelecidas corroboram com a importância atribuída às *networks* para o processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Percebe-se o aumento do comprometimento na sequência das parcerias estabelecidas no exterior. Isto é, o grau de comprometimento requerido em uma parceria de coedição seria maior do que nas parcerias de impressão conjunta. No entanto, este aumento de comprometimento não teria sido gerado pelo aprendizado gradual conforme proposto por Johanson e Vahlne (1977), mas pela solicitação de parceiros externos.

Eventualmente, a Cosac Naify atendeu a pedidos ocasionais de compra de direitos autorais e exportações diretas. Estes seriam fruto da participação em feiras e de prêmios internacionais conquistados.

A empresa também fez uso de um distribuidor espanhol no período compreendido entre 2008 e 2012. Bernardo Ajzenberg relata que a distribuidora procurou a Cosac Naify com o interesse de distribuir seus livros em Portugal e na Espanha. Um contrato de vendas em consignação foi assinado, porém nenhuma informação sobre os clientes era fornecida. Sendo assim, obteve-se pouco conhecimento sobre mercado europeu.

Observa-se que na relação de parceria estabelecida com o distribuidor não havia o comprometimento necessário para a criação de um conhecimento novo suficiente para o reconhecimento de oportunidades internacionais. Dessa forma, o processo de internacionalização deixaria de ser “*composto por dois subprocessos interligados: a aprendizagem, principalmente a aprendizagem experiencial, e a construção de comprometimento*” (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Portanto, as evidências empíricas indicam que o processo de internacionalização da Cosac Naify não poderia ser explicado pelo modelo de Uppsala.

Os resultados financeiros, apesar de pouco significativos, foram satisfatórios e permitiram à editora reconhecer que o mercado externo seria uma fonte de recursos importante para a composição de seu faturamento. Exportar para países como Itália e França era visto como fonte de reconhecimento e status para os editores e motivo de orgulho para a editora. O interesse do mercado internacional é percebido como o reconhecimento de um trabalho bem feito.

Porém, diferentemente do que sugerem Nordman e Melén (2008), a empresa não teria intensão de replicar as decisões que se provaram bem sucedidas no passado e continuar com as parcerias realizadas. Na verdade, a empresa não demonstrou, ao longo de sua trajetória, interesse em explorar o mercado externo.

Cabe observar, porém, que a trajetória de internacionalização da empresa até hoje mostra indícios de mudança, com a contratação de um executivo experiente.

### *Fatores*

A análise dos fatores que contribuem para reconhecimento das oportunidades internacionais fornece alguns *insights* sobre porque algumas empresas internacionalizadas não aumentariam seu grau de internacionalização.

### *Atividades Correntes e Comprometimento*

Vahlne e Johanson (2013) argumentam que novas contingências e novas oportunidades emergem durante a troca de produtos, serviços e conhecimentos entre parceiros. Ao agir em resposta aos problemas e oportunidades surgidos, os gerentes aprendem gradualmente e reduzem assim a incerteza percebida (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Como consequência do novo conhecimento e da menor incerteza, novas decisões de

comprometimento são tomadas, influenciando o processo de internacionalização da empresa.

Sendo assim, a diversidade de experiências da editora aumentaria a probabilidade do reconhecimento de oportunidades internacionais. No entanto, percebe-se que a Cosac Naify não reconheceu nenhuma oportunidade por meio das suas atividades. Especula-se algumas razões que poderiam ter contribuído para isso.

Bernardo Ajzenberg declarou que a editora não tinha intenção de explorar as outras oportunidades de parcerias de coedição, pois o objetivo da editora seria produzir conteúdo brasileiro.

*Porque nós temos uma busca editorial própria. Isso pode parecer meio pretencioso, mas não, faz sentido. Temos a ideia de conceber os livros aqui. E, por exemplo, o MoMA. Foi feita a parceria, mas tinha um artista brasileiro com uma exposição. Então acabou confluindo. Diferentes circunstâncias formam uma parceria como essa. Nós não buscamos parcerias no exterior.*

Na parceria de distribuição estabelecida na Espanha, a falta de informação poderia ter impedido a empresa de perceber o real potencial do mercado. Duas razões podem ter contribuído para este problema.

Primeiro, o distribuidor teria restringido o acesso à informação por falta de comprometimento e confiança na editora.

Em segundo lugar, devido à falta de comprometimento do distribuidor com as vendas dos produtos da Cosac Naify, o mercado não teria sido plenamente explorado. Dessa forma, a Europa revelou-se um mercado menos atraente do que poderia eventualmente vir a ser.

Johanson e Vahlne (2006) argumentam que o comprometimento antecederia o aprendizado experiencial por meio das atividades atuais que permitiria o desenvolvimento de oportunidades. A existência de comprometimento seria uma condição crucial no início de um relacionamento e tenderia a ser permanente, caso envolva esforços conjuntos na exploração de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Portanto, supõe-se que a falta do comprometimento teria impactado negativamente no reconhecimento de oportunidades.

### *Networks*

A editora Cosac Naify teve a oportunidade de inserir-se em *networks* internacionais, visto que diversos parceiros estrangeiros buscaram a editora e houve parcerias importantes em sua atuação internacional. As principais parcerias estabelecidas foram com o Fondo de Cultura Económica do México, a Fundação Giacometti da França e o Museu de Arte Moderna (*Museum of Modern Art*) de Nova Iorque. Esta última teria sido a mais importante em termos de prestígio e divulgação no exterior. Portanto, pode-se inferir que os laços estabelecidos preenchem lacunas entre diferentes redes de relacionamentos, tornando mais provável o reconhecimento de oportunidades internacionais por abarcarem uma variedade maior de informações, como sugerido por Chandra, Styles e Wilkinson (2009). Salienta-se que os parceiros reconheceram, dentro de suas *netowrks*, a oportunidade de estabelecer relações com a Cosac Naify.

Observa-se, entretanto, o início de uma mudança da postura, de passiva para proativa, corroborando os achados de Kontinen e Ojala (2011), no que se refere ao planejamento prévio de entrada em novos mercados ou na busca por parceiros dentro de uma *network* internacional. De fato, já foi realizada uma busca estruturada para identificação de parceiros na feira de Frankfurt em 2103. O processo de busca inclui a marcação de uma agenda de encontros principalmente com editoras com as quais a Cosac Naify já teve relações no passado e a elaboração de um catálogo com a sinopse em inglês de livros de literatura brasileira, infanto-juvenil e ensaios.

A avaliação de potenciais parceiros para a distribuição do produto passa, a partir da contratação de Ajzenberg, a obedecer a critérios relevantes para o sucesso das parcerias como, por exemplo: (i) o distribuidor deve demonstrar sua capacidade de distribuição, ou seja, ser capaz de alcançar os mercados com potencial de demanda e (ii) deve haver transparência na prestação de contas e pontualidade dos pagamentos, uma vez que estes interferem diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Assim, os primeiros passos parecem estar sendo dados para aproveitar as experiências de relacionamentos anteriores, gerar novas parcerias e criar critérios que possibilitem o sucesso futuro das relações que vierem a ser estabelecidas.

### *Conhecimento e Aprendizado*

Baron e Ensley (2006) sugerem que empreendedores menos experientes e sem conhecimento prévio enfatizariam mais a inovação, a novidade e a intuição. De fato, a Cosac Naify foi presidida por um executivo sem experiência como gestor. Observa-se que, como sugerido pelos autores, a editora enfatiza primeiro o design e o formato do produto para depois avaliar o potencial comercial.

*O editor procura realmente selecionar aquilo que é relevante. Não é uma editora comercial, no sentido, no tradicional do termo. Sócios na Cosac Naify são diferenciados nesse aspecto. Eles não dependem da editora para viver. O business deles não é a editora. (Bernardo Ajzenber)*

O foco na qualidade do produto permitiu que a editora desenvolvesse um grande conhecimento técnico em edição de livros no Brasil. As evidências do caso sugerem que houve um aprendizado organizacional por meio da melhoria incremental do conhecimento, habilidades e processos já existentes (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005). No entanto, o investimento apenas em aprendizado doméstico reduziria as chances de internacionalização futura, conforme sugerido por De Clercq, Sapienza e Crijns (2005).

Siegel e Renko (2012) argumentam que existe uma relação positiva entre conhecimento técnico e reconhecimento de oportunidades internacionais somente se também houver alto nível de conhecimento de mercado. Lumpkin e Lichtenstein (2005) argumentam que haveria aprendizado organizacional quando mudanças nos mapas cognitivos dos indivíduos afetam o esquema cognitivo compartilhado pelos membros da firma. Alterações no esquema cognitivo dos membros da firma criariam novas oportunidades a partir do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novas formas de ser negócio, novas maneiras de atrair ou reter consumidores e aplicação do conhecimento de formas inovadoras e únicas.

A contratação de Bernardo Ajzenberg representaria a aquisição de conhecimento de mercado, sem que haja a necessidade do aprendizado experiencial (FORSGREN, 2002), que permitiria a relação positiva entre conhecimento tecnológico da empresa e reconhecimento de mercado.

Realmente, após a contratação de Bernardo Ajzenberg, a editora iniciou um processo de reestruturação interna. A missão do executivo é frear a dependência da empresa em relação aos aportes financeiros dos sócios. Para tanto, novas oportunidades, inclusive internacionais, estão sendo prospectadas. A experiência do executivo possuiria um efeito moderador entre os conhecimentos de mercado e tecnológico na identificação de oportunidades, como sugerido por Gruber, McMillan e Thompson(2010).

### *Falta de Orientação Empreendedora*

Na descrição do caso da editora Cosac Naify claramente se identifica a falta de orientação empreendedora. O sócio fundador da empresa, Charles Cosac, é menos um empreendedor e mais um apreciador da arte, uma figura mais próxima dos mecenas do que dos comerciantes de arte. De forma consistente com essa observação, segundo Bernardo Ajzenberg “*a missão da editora é intervir no debate, resgatar a memória, a história e os segredos culturais da humanidade.*” Os livros produzidos privilegiam o conteúdo antes do valor comercial, sendo considerados o maior ativo da empresa, mesmo que, em alguns casos, apresentem retorno financeiro negativo. A qualidade é privilegiada em detrimento do lucro, tanto que, por quase 15 anos, a empresa necessitou de aporte financeiro dos sócios.

Baron e Ensley (2006) sugerem que empreendedores e gestores menos experientes enfatizariam mais a inovação, a novidade e a intuição como se percebeu na editora. No caso específico, fica claro que a empresa não foi dirigida por gestores, ou seja, por homens de negócios, mas sim por amantes das artes.

No entanto, este quadro começou a mudar com a chegada de Bernardo Ajzenberg, que marca uma mudança na postura da empresa. O executivo trazia experiência comercial prévia e sua missão era contornar os problemas financeiros da editora por meio de uma expressiva reorganização, sendo traçadas metas anuais para alcançar resultados que permitissem a continuidade do empreendimento sem depender do aporte financeiro dos sócios.

Assim, assiste-se a uma guinada na trajetória da empresa, que passa de uma organização cujo espírito (embora não status jurídico) pode ser qualificado como “sem fins lucrativos”, para uma organização de negócios, cujo resultado final pressupõe o lucro para a manutenção a longo prazo de suas atividades. O estabelecimento de metas claras, com maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e em condições de negócios relevantes (risco, necessidade dos consumidores e capacidade de geração de fluxo de caixa positivo), seria uma característica de gestores mais experientes (BARON; ENSLEY, 2006), como Ajzenberg.

Caberia ainda ressaltar que o foco no mercado doméstico durante o processo de reestruturação ofuscou o reconhecimento de oportunidades internacionais como relata Bernardo Ajzenberg:

*Acho que é importante dizer isso. Ou seja, não é um assunto [exportação] que a empresa despreze ou não se interesse por. É que realmente não houve condições de estar nas nossas prioridades. Mas é um assunto que a queremos encarar com seriedade. Porque achamos que o produto Cosac & Naify tem mercado fora.*

## 7

## Considerações finais

Este capítulo apresenta as principais conclusões suscitadas pelo estudo com o propósito de contribuir com reflexões acerca do problema e das perguntas de pesquisa definidos no terceiro capítulo. Portanto, são respondidas as perguntas da pesquisa e ressaltadas as suas limitações. Por fim, são delineadas sugestões para pesquisas futuras que contribuam para a ampliação do conhecimento a cerca do tema.

### 7.1.

#### Conclusões

O método de estudo de caso não permite a generalização dos resultados além das empresas estudadas. Dessa forma, as conclusões extraídas neste estudo são limitadas aos casos estudados, não podendo ser extrapoladas para outras empresas. No entanto, fornecem importantes indícios que podem servir a futuros estudos sobre reconhecimento de oportunidades, principalmente no que se refere ao “*mind set*” do executivo e aos fatores que levam (ou não) ao reconhecimento de oportunidades no mercado externos.

A seguinte pergunta de pesquisa orientou o estudo: Como uma empresa brasileira reconhece oportunidades no mercado internacional? Para explorar o problema de pesquisa foram feitos dois estudos de caso de empresas internacionalizadas do setor editorial, sendo um caso em que foi claramente identificado o processo de reconhecimento de oportunidades (Grupo Gen), como sugerido na literatura pertinente, e outro em que esse processo não se cristaliza (Cosac Naify).

Para apresentar as conclusões do estudo, são aqui retomadas as três perguntas específicas enunciadas anteriormente:

*1. Que fatores influenciam positivamente o reconhecimento de oportunidades internacionais?*

Verificou-se que os seguintes fatores influenciaram positivamente o processo de reconhecimento de oportunidades: atividades correntes, *network*, aprendizado organizacional (contratação de executivos experientes), conhecimento prévio (de internacionalização e de mercado), proatividade e capacidade de inovar.

O processo de internacionalização do Grupo Gen ilustrou como a partir das atividades de exportação, por meio de distribuidores, permitiu que a empresa percebesse mercados em potencial para seus produtos, isto é, oportunidades abstratas. É importante ressaltar que, apesar do Grupo ter percebido as oportunidades, foi necessária a busca por novas informações para que estas fossem plenamente reconhecidas.

De fato, as *networks* das duas empresas foram relevantes para o processo de internacionalização das empresas estudadas. No entanto, percebe-se que, ao contrário do que o modelo de Uppsala sugere, o conhecimento gerado no relacionamento com os parceiros foi insuficiente para o reconhecimento das oportunidades no caso da Cosac Naify. Já o Grupo Gen precisou recorrer a diferentes agentes de sua *network* em busca de informações complementares para o reconhecimento de oportunidades internacionais, pois o conhecimento gerado no relacionamento com os parceiros foi suficiente apenas para a percepção de oportunidades abstratas.

Percebeu-se que, quando as empresas conseguiram alterar seus quadros cognitivos em virtude da contratação de executivos (Bernardo Ajzenberg e Sergio Pechman) com experiência empreendedora e conhecimento prévio de mercado e de internacionalização, estas iniciaram um processo de busca estruturada para o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Além dos conhecimentos prévios adquiridos pela contratação dos executivos, houve também alterações no nível de proatividade das firmas. De fato, os executivos foram responsáveis pelo início do processo de prospecção de novas oportunidades, caracterizando a presença deste atributo conforme sugerido por Chandra, Styles e Wilkinson (2009).

A capacidade de inovar do Grupo Gen esteve diretamente ligada ao reconhecimento e exploração das oportunidades no mercado latino americano.

Todavia, não foi possível identificar como a propensão ao risco influenciaria o reconhecimento de oportunidades. É interessante observar que para o Grupo Gen a habilidade de criar mecanismos para lidar com o risco foi relevante para a exploração de oportunidades no mercado externo.

## 2. *Que fatores impactam negativamente o reconhecimento de oportunidades internacionais?*

Observa-se que os seguintes fatores influenciaram negativamente o reconhecimento das oportunidades internacionais: quadro cognitivo da empresa (visão que a alta direção tem dos negócios da empresa e de seu escopo de atuação), autonomia, capacidades e competências, falta de comprometimento, conhecimento técnico e atividades correntes.

O caso da editora Cosac Naify ilustra como o desejo e os objetivos dos sócios da empresa podem impedir o processo de reconhecimento de oportunidades. A missão estabelecida pelos donos da empresa teria definido a pouca orientação comercial da editora e estabelecido como diretriz a produção de conteúdo local. Sendo assim, por 15 anos a Cosac Naify deixou de reconhecer oportunidades internacionais.

A falta de autonomia ou a restrição imposta aos executivos do Grupo Gen para concluírem sua visão de internacionalização por parte dos editores teria impactado negativamente o reconhecimento das oportunidades.

Ainda sobre o caso do Grupo Gen, percebeu-se que a falta das capacidades dinâmicas e das competências *cross-cultural* podem ter limitado o reconhecimento de oportunidades. Contudo, não se pode afirmar que a presença destas capacidades e competências teria influenciado positivamente o resultado.

Para o modelo de Uppsala, o reconhecimento de oportunidades por meio das atividades correntes (JOHANSON; VAHLNE, 1977) ou pelas *networks* (VAHLNE; JOHANSON, 2013) seria resultado do comprometimento. Os casos estudados mostram que a falta de comprometimento impacta diretamente no acesso a informação relevante e na criação de conhecimento. Como consequência disso, o reconhecimento de oportunidades internacionais foi restringido.

Siegel e Renko (2012) argumentam que o impacto do conhecimento técnico no reconhecimento de oportunidades internacionais seria moderado pelo conhecimento prévio em internacionalização e pela experiência dos empreendedores. No caso da Cosac Naify, o conhecimento técnico desenvolvido para o mercado doméstico limitou o reconhecimento de oportunidades internacionais como sugerem De Clerq, Sapienza e Crijns (2005).

Por fim, observa-se que a rotina de exportações do Grupo Gen teve um impacto negativo no reconhecimento de oportunidades internacionais. Johanson e Vahlne (1977) argumentam que o aprendizado obtido nas atividades correntes da firma permitiria o reconhecimento de novas oportunidades. Sergio Pechman, do Grupo Gen, relatou que as rotinas de exportação consomem parte do tempo que seria alocado para a prospecção de novas oportunidades. Dessa forma, o resultado da busca empreendida pela empresa por novas oportunidades foi considerado insatisfatório.

### *3. Em que medida a combinação desses fatores impacta o sucesso do reconhecimento de oportunidades?*

Os fatores atividades correntes, *networks*, proatividade, conhecimento experiencial e conhecimento tecnológico tiveram o seu efeito positivo mediado por outros fatores.

Para a editora Cosac Naify a vontade do empreendedor e sua orientação restringiram o reconhecimento de oportunidades internacionais apesar de a empresa apresentar condições favoráveis, tanto de conhecimento experiencial em internacionalização, quanto ao pertencimento a *networks* internacionais relevantes. Uma vez que a orientação mudou para uma visão mais comercial a empresa passou a prospectar novas oportunidades internacionais.

O caso da Cosac Naify revela também como o conhecimento técnico pode resultar no reconhecimento de oportunidades internacionais desde que esteja aliado ao conhecimento de mercado.

O caso do Grupo Gen ilustra como, mesmo estando em um relacionamento baseado em confiança e acesso a informação sobre o parceiro, o reconhecimento de oportunidades é restringido pela falta de comprometimento do parceiro.

Em síntese, os resultados do estudo fornecem indicações complementares à literatura sobre o tema. A mais importante delas é que o reconhecimento de oportunidades internacionais depende de forma crucial da visão que a alta direção tem dos negócios da empresa e de seu escopo de atuação, ou seja, como indicado na literatura, do quadro cognitivo dominante na firma, que resulta de preferências, desejos e visão dos empresários (não necessariamente empreendedores). Embora tal ponto já tenha sido indicado na literatura consultada (BARON; ENSLEY, 2006; KIRZNER, 1973; LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013), o presente estudo mostra não só a importância crucial que esse mapa cognitivo pode ter (no caso Cosac Naify), como ilustra uma forma peculiar de desinteresse pela internacionalização, não por falta de emergência de oportunidades, mas por um profundo desinteresse em explorá-las.

As evidências colhidas no estudo mostram ainda que alguns fatores impactam positivamente enquanto outros de forma negativa. No entanto, a intensidade com que esses fatores influenciam o reconhecimento das oportunidades internacionais depende fundamentalmente de sua interação com outros fatores.

Por fim, é importante ressaltar que as variáveis fundamentais para o modelo de Uppsala (VAHLNE; JOHANSON, 2013) (*networks* e aprendizado experiencial) ajudam a explicar apenas parte do processo de internacionalização. O modelo seria adequado para as firmas que obtiveram sucesso com a internacionalização no sentido de que, ao longo do tempo, aumentaram seu comprometimento com os mercados externos. Ademais, as variáveis do modelo seriam condições necessárias para a internacionalização, porém não suficientes.

## 7.2.

### **Sugestões para pesquisas futuras**

O presente estudo possui um caráter exploratório e suas contribuições não esgotam o tema pesquisado, nem o estudo se propõe a fazê-lo. Sendo assim, a seguir são apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas que venham a aprofundar os resultados obtidos ou a investigar novas possibilidades.

Um novo estudo poderia complementar a investigação dentro da indústria editorial brasileira, explorando principalmente os fatores que impactariam negativamente o reconhecimento de oportunidades internacionais. Outra linha de pesquisa interessante seria comparar semelhanças e diferenças entre empresas com alto grau de internacionalização com aquelas orientadas exclusivamente para o mercado doméstico.

Sugere-se também avaliar no contexto de outras indústrias brasileiras quais fatores seriam mais relevantes para a identificação de oportunidades internacionais.

Uma linha particularmente interessante, que o estudo abre a novos pesquisadores, seria uma análise de outros casos em que, embora surjam oportunidades, essas não são reconhecidas. Tal análise, como se verificou em um dos casos desse estudo, pode contribuir em muito para o entendimento de como se dá o processo de reconhecimento de oportunidades.

ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236–252, set. 2007.

AHARONI, Y. **The foreign Investment Decision Process**. Boston: [s.n.].

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 6, p. 123–152, 2007.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; ANDERSON, P. **Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research**. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 301–317, 2013.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 105–123, jan. 2003.

AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures." **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 9–19, 16 dez. 2005.

\_\_\_\_\_.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry , knowledge intensity, and imitability on international ... **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.

BARON, R. A.; ENSLEY, M. D. **Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs**. *Management Science*, v. 52, n. 9, p. 1331–1344, set. 2006.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. **Nordic international business research**. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 6–25, 2000.

BONACCORSI, A. No Title on the relationship between firm size and international export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605–635, 1992.

BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Proces. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199–208, 1985.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 121–134, 13 abr. 2010.

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. **The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries**. *International Marketing Review*, v. 26, n. 1, p. 30–61, 2009.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral theory of the firm**. [s.l.] Englewoods Cliffs, 1963.

DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J.; CRIJNS, H. **The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms**. *Small Business Economics*, v. 24, n. 4, p. 409–419, maio 2005.

DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. **Future directions for international entrepreneurship research**. *International Business Review*, v. 14, n. 2, p. 119–128, abr. 2005.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, mar. 1988.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. **Choice of foreign market entry mode by service firms: Role of market knowledge**. *Management International Review*, v. 30, n. 2, p. 135–150, 1990.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. **Explaining export development through psychic distance**. *International Marketing Review*, v. 17, n. 2, p. 164–169, 2000.

FORSGREN, M. **The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review**. *International Business Review*, v. 11, n. 3, p. 257–277, jun. 2002.

GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. From Minds to Markets: How Human Capital Endowments Shape Market Opportunity Identification of Technology Start-Ups. **Journal of Management**, v. 38, n. 5, p. 1421–1449, 22 nov. 2010.

HARVESTON, P. D.; KEDIA, B. L.; DAVIS, P. S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms : The impac ... 2000.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (Ed.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacionais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15–40.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. **Market discovery and the international expansion of the firm**. *International Business Review*, v. 12, n. 6, p. 659–672, dez. 2003.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalisation in industrial systems: A network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. (Eds.). **Strategies in global competition**. London: Croom Helm, 1988. p. 468–486.

\_\_\_\_\_.; VAHLNE, J.-E. **Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model**. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 165–178, 2006.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **The Mechanism of Internationalisation**. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, 1990.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 21 maio 2009.

\_\_\_\_\_.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm - Four Swedish cases.pdf. **Journal of Management Studies**, v. 13, n. 3, p. 305–322, 1975.

JONES, M. V; COVIELLO, N.; KWAN, Y. Journal of Business Venturing International Entrepreneurship research (1989 – 2009): A domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 632–659, 2011.

KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 600–633, 24 mar. 2009.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, K. (Eds.). **Export internationalizing research – enrichment and challenges, Advances in International Marketing**, 8. ed. Nova York: JAI Press, p. 11–26. 1996.

KONTINEN, T.; OJALA, A. International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 3, p. 490–514, 2011.

KUEMMERLE, W. Home base and knowledge management in international ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 99–122, mar. 2002.

LUMPKIN, G.; LICHTENSTEIN, B. B. **The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. July, p. 451–472, 2005.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born. v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 2, p. 111–134, 15 nov. 2009.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, p. n/a–n/a, 3 abr. 2013.

MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Client-following and market-seeking in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1–41, 1998.

MARVEL, M. R. **Human Capital and Search-Based Discovery: A Study of High-Tech Entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 37, n. 2, p. 403–419, 25 mar. 2013.

MASSON, C. Luz própria. **Revista Época São Paulo**, p. 34, jun. 2012.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B.; SHRADER, R. C. **A Comparison of International and Domestic New Ventures**. 2003.

\_\_\_\_\_.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, p. 469–487, 1994.

MELLO, G. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. **BNDES Setorial**, v. 36, p. 429–473, 2012.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 366–377, dez. 2008.

NORDMAN, E. R.; MELÉN, S. The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 171–185, mar. 2008.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45–64, mar. 1994.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **E T & P Modeling the Speed of**. n. April, p. 537–554, 2005.

PARK, S.; BAE, Z. T. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 81–105, jan. 2004.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. **The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?** *International Business Review*, v. 14, n. 2, p. 147–166, abr. 2005.

SÁ EARP, F.; KORNIS, G. **A Economia da Cadeia Produtiva do Livro A**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 175. 2005.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243, abr. 2001.

SASI, V.; ARENIUS, P. International new ventures and social networks: Advantage or liability? **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 400–411, dez. 2008.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. 1st. ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343–370, 25 maio 2010.

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

SIEGEL, D. S.; RENKO, M. **The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities**. *Management Decision*, v. 50, n. 5, p. 797–816, 2012.

STYLES, C.; GENUA, T. The rapid internationalization of high technology firms created through the commercialization of academic research. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 146–157, mar. 2008.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. **The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks**. *International Marketing Review*, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

\_\_\_\_\_.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (Eds.). **Export and foreign establishments**. Uppsala: Uppsala University, 1973a. p. 81–159.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. [s.l.] Sage Publications, v. 5, p. 219. 2009.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. et al. Fostering entrepreneurship during international expansion:: Managing key challenges. **European Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 359–369, 2001.

## 8.1.

## Referências relativas aos casos pesquisados

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica (2013). **A indústria gráfica em números**. Disponível em <http://www.abigraf.org.br/index.php/dados-econos-mainmenu-52>

\_\_\_\_\_. **Produção da indústria gráfica nacional cai 0,6 % no primeiro semestre de 2012**. Disponível em: <http://revistagraphprint.blogspot.com.br/2012/08/producao-da-industria-grafica-nacional.html>.

ABUJAMRA, A. Um personagem a procura de seus autores. **Valor**, p. 20, 21 jan. 2012.

AGUIAR, C. **O livro digital não é prioridade na Cosac Naify**. Disponível em: <http://www.suplementopernambuco.com.br/index.php/ficcionais/158-o-livro-digital-nao-e-prioridade-na-cosac-naify.html>. Acesso em: 20 jun. 2013.

AGUIAR, J. Entre letras e números. **Valor**, 28 mar. 2013.

ANL – Associação Nacional de Livrarias (2009). **Diagnóstico do Setor Livreiro 2009**. São Paulo: ANL/GFK. Disponível em <http://anl.org.br/web/diagnostico.html>.

\_\_\_\_\_. (2012). **Diagnóstico ANL do Setor Livreiro 2012**. São Paulo: ANL/GFK. Disponível em <http://anl.org.br/web/diagnostico.html>.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE LIVRARIAS. **Diagnóstico de Setor Livreiro 2009**. São Paulo: [s.n.].

CBL – Câmara Brasileira do Livro; SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros; FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (2013). **Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. São Paulo: CBL; SNEL; FIPE. Disponível em <http://www.abdl.com.br/site/pesquisa.php>.

\_\_\_\_\_. (2012). **Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. São Paulo: CBL; SNEL; FIPE. Disponível em <http://www.abdl.com.br/site/pesquisa.php>.

\_\_\_\_\_. (2011). **Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. São Paulo: CBL; SNEL; FIPE. Disponível em <http://www.abdl.com.br/site/pesquisa.php>.

\_\_\_\_\_. (2008). **Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro**. São Paulo: CBL; SNEL; FIPE. Disponível em <http://www.abdl.com.br/site/pesquisa.php>.

\_\_\_\_\_. (2011). **O comportamento do Setor Editorial Brasileiro em 2010 – Apresentação para a Imprensa**. Disponível em [http://www.abdl.com.br/UserFiles/producaoeventas\\_2010.pdf](http://www.abdl.com.br/UserFiles/producaoeventas_2010.pdf).

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - et al. **O Comportamento do Setor Editorial Brasileiro em 2010 - Apresentação para a Imprensa**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: [http://www.abdl.com.br/UserFiles/producaoeventas\\_2010.pdf](http://www.abdl.com.br/UserFiles/producaoeventas_2010.pdf).

GONÇALVES FILHO, A. A poesia como saída de emergência. **O Estado de São Paulo**, 2012.

IPA – International Publishers Association (2012). **Drawing the global map of publishing markets 2012**. Disponível em: <[http://www.internationalpublishers.org/images/stories/PR/2012/global\\_statistics.pdf](http://www.internationalpublishers.org/images/stories/PR/2012/global_statistics.pdf)>.

JAMBEIRO, O.; BORGES, J.; BARROS, S. Produção e comercialização do livro na Sociedade da Informação : o caso de Salvador. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, v. IX, n. 2, 2007.

KOIKE, B. Com menos alunos na escola pública, governo reduz compras de livros. **Valor**, 11.10.2013, p.B1.

MASSON, C. Luz própria. **Revista Época São Paulo**, p. 34, jun. 2012.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012). **NBS - Nomenclatura brasileira de serviços, intangíveis e outras operações**. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1333484934.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1333484934.pdf)>.

\_\_\_\_\_. **Nomenclatura Brasileira de Serviço, Intangíveis e outras operações que poreduzam variações no patrimônio**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1333484934.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1333484934.pdf)>.

MELLO, G. (2012). Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. **BNDES Setorial**, 36, 429–473. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Tipo/BNDES\\_Setorial/201209\\_12.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/201209_12.html)>.

\_\_\_\_\_. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. **BNDES Setorial**, v. 36, p. 429–473, 2012.

MELO, P. (2008). **Saldo da balança comercial da indústria gráfica apresenta déficit de US \$ 84 milhões**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/saldo-da-balanca-comercial-da-industria-grafica-apresenta-deficit-de-us-84-milhoes/19003/>>.

NARDON, C. N. **O preço do livro no brasil**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6824/preco\\_livro\\_nardon.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6824/preco_livro_nardon.pdf)>.

PWC - PricewaterhouseCoopers (2010). **Turning the page: the future of eBooks**. Disponível em: <[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/entertainment-media/pdf/eBooks-Trends-Developments.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/entertainment-media/pdf/eBooks-Trends-Developments.pdf)>.

\_\_\_\_\_. (2011). Disponível em: <<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/52677-the-world-s-54-largest-book-publishers-2012.html>>.

SÁ EARP, F.; KORNIS, G. **A Economia da Cadeia Produtiva do Livro**. 2005. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2005. p. 175

Site Gustavo Gili. Disponível em: <<http://wd.ggili.com/en/about-gg/history>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

TARDÁGUILA, C.; MEIRELES, M. Com preços até 50 % menores do que no Brasil , gráficas chinesas seduzem editoras nacionais. **O Globo**, p. 13–14, 21 maio 2013.

WERNECK, P. (2012). Pé de página: o mercado de livros e a vinda de estrangeiros. **Folha de São Paulo**, 23.12.2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrissima/85299-pe-de-pagina.shtml>>.

WERNER, C. (2009). **Literary translation flow from Brazil to abroad: six case studies**. Universiteit Leiden. Disponível em: <[http://portal.unesco.org/culture/en/files/39272/12452523423Literary\\_translation\\_flow\\_from\\_Brazil\\_to\\_abroad.pdf/Literary+translation+flow+from+Brazil+to+abroad.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/39272/12452523423Literary_translation_flow_from_Brazil_to_abroad.pdf/Literary+translation+flow+from+Brazil+to+abroad.pdf)>.

## Anexos

### Roteiro de Entrevista

#### PARTE 1 – DADOS GERAIS

##### 1. Informações sobre o Entrevistado

1.1. Nome Completo: \_\_\_\_\_

1.2. Cargo: \_\_\_\_\_

1.3. Idade: \_\_\_\_\_

1.4. Desempenha esta função desde: \_\_\_\_\_

1.5. Trabalha na empresa desde \_\_\_\_\_

1.5. Tem curso universitário? ☐ Não ☐ Sim

Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

1.6. Já estudou no exterior? ☐ Não ☐ Sim – Que tipo de curso?

\_\_\_\_\_

Duração aproximada do curso:

\_\_\_\_\_

##### 2. Informações sobre a Empresa

2.1. Ano de fundação: \_\_\_\_\_

2.2. Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

2.3. Número de funcionários no Brasil: \_\_\_\_\_

2.4. No. de funcionários sediados no exterior: \_\_\_\_\_

2.5. Percentagem do faturamento proveniente de serviços prestados para fora do Brasil: \_\_\_\_\_%

2.6. Principais serviços comercializados pela empresa:

Serviços (por ordem de importância no faturamento)	No Brasil	No Exterior
1.		
2.		
3.		
4.		

### 3. HISTÓRICO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

**3.1.** Você poderia nos dar um breve histórico de sua empresa? Quais os fatos e momentos mais marcantes? Quais as pessoas mais relevantes no desenvolvimento da empresa e que contribuição deram?

**3.2.** Agora fale um pouco de você e de sua experiência profissional anterior à atuação na empresa.

**3.3.** Que aspectos de sua experiência profissional anterior você considera que foram importantes para suas experiências atuais?

**3.4.** Em suas experiências anteriores, você estabeleceu contatos com pessoas ou empresas no exterior? Quais?

**3.5.** Na sua avaliação, qual a importância de suas experiências anteriores para a internacionalização da empresa?

### 4. HISTÓRICO DAS OPERAÇÕES NO EXTERIOR

**4.1.** Por que a empresa resolveu atuar no exterior? (Motivação geral para a internacionalização)

**4.2.** Por favor, faça um relato histórico da experiência internacional de sua empresa, indicando países em que atua ou já atuou, pela ordem em que ocorreu, que tipo de atividade foi ou é realizada e o que motivou a entrada nesse país.

Ordem	País	Ano	Tipo de atividade (exportação, licenciamento, franquia, parceria, escritório etc.)	Motivações (ver lista a seguir; colocar a(s) letra(s) e/ou escrever)

Lista de motivações: A - Solicitação de um cliente da empresa no Brasil que estava atuando no país estrangeiro

B – Solicitação de um cliente potencial no país estrangeiro.

C – Porque executivos da empresa já conheciam esse país estrangeiro – De que forma?

- a. por ter relações familiares ou visitar com frequência
- b. por ter estudado nesse país
- c. por ter trabalhado anteriormente nesse país

- d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente com pessoas no país

**4.3. SE A EMPRESA DISPUSER DE INSTALAÇÕES FÍSICAS NO EXTERIOR:** Estas instalações que a empresa tem são próprias ou alugadas? Pertencem totalmente à empresa ou são em parceria com terceiros?

**4.4.** Qual é hoje o mercado estrangeiro mais importante para a empresa? Como as percepções e opiniões dos executivos da empresa foram se modificando desde o início das atividades neste mercado? Como a empresa foi aprendendo sobre o mercado? Pedir exemplos.

**4.5.** A atitude da empresa com relação ao primeiro mercado, por ocasião da decisão de atuar naquele mercado, era vista como definitiva ou como exploratória? E hoje, para o conjunto de mercados?

**4.6.** Em que momento percebeu que a empresa estava pronta para entrar em um novo mercado? Que fatores levaram a essa decisão? E nos mercados seguintes? A empresa adotou uma estratégia passo a passo, ou uma estratégia mais agressiva?

**4.7.** Quem são as pessoas responsáveis por dirigir as atividades internacionais (nome, cargo, há quanto tempo estão na empresa, se já tinham experiência internacional prévia e como a adquiriram).

## **5. ALIANÇAS E PARCERIAS PARA AS ATIVIDADES INTERNACIONAIS**

**5.1.** A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em suas atividades internacionais? (INSISTA SOBRE QUALQUER TIPO DE PARCERIA, SEJA COM EMPRESAS BRASILEIRAS OU EMPRESAS DO PAÍS, OU MULTINACIONAIS, OU ATÉ MESMO INDIVÍDUOS). ☐ Sim ☐ Não (PULE PARA PARTE 6, MAS SÓ DEPOIS DE SE ASSEGURAR DA RESPOSTA NEGATIVA)

Parceiro (nome e/ou país, caso não queira fornecer o nome)	Tipo (indivíduo, empresa brasileira, no exterior, MN, governo etc.)	Período de duração

AS QUESTÕES SEGUINTE TRATAM DE APROFUNDAR COMO DECORREU A PARCERIA. SE A EMPRESA TIVER MAIS DE 3 PARCERIAS, ESCOLHA A PRIMEIRA, A QUE FUNCIONOU MELHOR E A QUE FUNCIONOU PIOR PARA APROFUNDAR.

**5.2.** A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior?

**5.3.** Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo? Que tipo de relacionamento? (pessoal, profissional, comercial etc.)

**5.4.** Que benefícios essa parceria trouxe para a sua empresa? (VEJA EXEMPLOS A SEGUIR, MAS SÓ FAÇA SUGESTÕES DEPOIS DE O ENTREVISTADO HAVER RESPONDIDO PLENAMENTE).

- adicionou tecnologia ao produto/serviço da empresa
- trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado
- trouxe clientes potenciais
- permitiu à empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado

**5.5.** E que benefícios sua empresa trouxe para a parceria? (VEJA EXEMPLOS A SEGUIR, MAS SÓ FAÇA SUGESTÕES DEPOIS DE O ENTREVISTADO HAVER RESPONDIDO PLENAMENTE).

- adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro
- permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes
- permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por preço menor

**5.6.** Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado no exterior ou também para o mercado brasileiro?

**5.7.** A parceria foi estabelecida por meio de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal? Por favor, explique como funcionava, na prática, a relação com o parceiro no exterior.

**5.8.** O que aconteceu? A parceria continua ou foi terminada?

**5.9.** Como você avalia os resultados da parceria? Se fosse começar de novo, o que faria diferente?

**5.10.** Como você sintetizaria o aprendizado obtido com essas alianças e parcerias?

## **6. DIFICULDADES ENFRENTADAS E FACILITADORES NAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS**

**6.1.** Quais as principais barreiras e dificuldades enfrentadas por sua empresa nas atividades internacionais? (APROFUNDAR, PEDINDO EXEMPLOS DE SITUAÇÕES EM QUE OCORRERAM PROBLEMAS).

**6.2.** A empresa conseguiu contornar essas dificuldades? Como? (APROFUNDAR, OBTENDO UMA EXPLICAÇÃO DETALHADA).

**6.3.** Em sua opinião, de que forma a atuação do governo poderia ajudar a reduzir as dificuldades enfrentadas?

**6.4.** Que instituições, facilitadores e mecanismos governamentais ou privados a empresa já utiliza em suas atividades internacionais? Qual a sua opinião sobre cada um deles?

**6.5.** Como poderiam ser aprimorados de forma a ajudarem sua empresa na internacionalização?

**6.6.** A empresa participa de feiras internacionais? Os dirigentes costumam participar de eventos no exterior? Quais? Quando participam, como são cobertas as despesas (empresa, governo etc.)?

**6.7.** Em sua opinião qual a utilidade desses eventos para os negócios? (VERIFICAR SE AS VANTAGENS SÃO IMEDIATAS, DE LONGO PRAZO ETC.; EXEMPLOS).

## **7. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS LIGADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

**7.1.** A sua empresa busca os clientes no exterior ou costuma ser procurada por clientes de fora do Brasil? (EXEMPLOS).

**7.2.** A empresa faz algum tipo de planejamento, formal ou informal, para as atividades internacionais? Poderia descrever em que consiste?

**7.3.** Há algum planejamento de visitas ao exterior por ano?

**7.4.** A empresa faz algum tipo de estudo de mercado, formal ou informal? Qual a principal fonte de informação utilizada para a atuação no exterior?

**7.5.** É difícil para a empresa obter as informações de que necessita para sua atuação no exterior? (APROFUNDAR TIPOS DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS E NATUREZA DA DIFICULDADE)

**7.6.** Quais os diferenciais da empresa que permitem vender seus produtos/serviços fora do Brasil? (POR EXEMPLO, PREÇO, QUALIDADE, CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS ETC. APROFUNDAR, DE MODO A ENTENDER BEM AS VANTAGENS COMPETITIVAS.)

**7.7.** Como a empresa faz a divulgação de seus produtos/serviços no exterior? (POR EXEMPLO, BOCA A BOCA, PARCEIROS, PROPAGANDA, INTERNET ETC. NÃO SUGERIR, MAS APROFUNDAR.)

**7.8.** Que canais de distribuição a empresa utiliza? (PODEM SER PARCEIROS, LOJAS, INTERNET ETC. NÃO SUGERIR, MAS APROFUNDAR.)

**7.9.** A empresa está ligada a algum consórcio de exportação, ou realiza atividades de promoção conjuntas com outras empresas no exterior?

**7.10.** Quais os principais concorrentes brasileiros da empresa no exterior? (VERIFICAR QUAIS SÃO E COMO SE COMPARAM EM TERMOS DE TAMANHO E SERVIÇOS OFERECIDOS).

## **8. O PROCESSO DE NEGÓCIO**

**8.1.** Como sua empresa identifica/identificou oportunidades no mercado internacional? (EXEMPLOS)

**8.2.** Como foi feita a negociação com clientes de outros países?

**8.4.** De que forma são definidos os preços? Ou seja, como é o processo de precificação?

**8.5.** Como são fechados os contratos?

**8.6.** Como é feita a entrega do serviço exportado?

**8.7.** A empresa faz algum tipo de atividades pós-venda? Quais? Como essas atividades são estruturadas para atender clientes no exterior?

## **9. PERSPECTIVAS**

**9.1.** Como vê a importância, para a empresa, de ter atuação no exterior? Sua percepção quanto a esta importância mudou desde o início da atuação internacional até agora? Como?

**9.2.** Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior é maior ou menor do que no Brasil?

**9.3.** A empresa planeja crescer no exterior? (APROFUNDAR MOTIVOS A FAVOR E CONTRA)

**9.4.** EM CASO POSITIVO: Quais as principais diretrizes que devem orientar esse crescimento? (POR EXEMPLO, APROFUNDAMENTO DA PRESENÇA NO(S) PAÍS(ES) EM QUE JÁ TEM PRESENÇA ATUALMENTE, EXPANSÃO PARA OUTROS PAÍSES, OFERTA DE NOVOS SERVIÇOS ETC.)

**9.5.** Quais os principais aprendizados obtidos pela empresa como resultado de sua experiência internacional?

**9.6.** Quais os principais benefícios da internacionalização para a empresa? Você acha que os benefícios obtidos são maiores do que as dificuldades, e vale a pena prosseguir? (APROFUNDAR).

**9.7.** Há algum tópico que não tenha sido abordado, mas que você considera muito importante para que nós possamos entender a experiência de sua empresa com a internacionalização?