

OFFSET: UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL PARA O FUTURO.

Hortênsia Gouveia Barandas⁸³
Faculdade de Economia do Porto

O Objectivo desta comunicação é o de chamar a atenção para o facto de que as empresas de alta tecnologia poderem adquirir uma importante vantagem competitiva através de estratégias de *offset*, que se constituem em formas promissoras de *marketing* internacional

O trabalho está dividido em duas partes, referindo-se a primeira aos aspectos económicos do *offset* e a segunda aos aspectos da gestão relevantes para o *offset*, entendido como estratégia de *marketing* internacional.

Na primeira parte, considera-se que o *offset* — ao contrário das outras formas de comércio compensado — não viola as condições de óptimo paretiano, porque as opções ao *offset* são situações em que não haveria transacções. Além disso, num mundo com uma intervenção generalizada, quer com base em argumentos económicos (imperfeição dos mercados, situações de monopólio e de monopsonio, etc.), o *offset* mostra-se compatível seja com o comércio livre, seja com o comércio intervencionado. O *offset* é um jogo de soma positiva no comércio internacional, porque as duas partes obtêm ganhos.

O *Offset* não pode ser visto como uma forma de troca directa para resolver problemas relacionados com dificuldades financeiras, mas sim como um conjunto complexo de operações internacionais requerendo uma estratégia especial para as empresas de alta tecnologia, e programas técnicos bem concebidos e executados para os países importadores de tecnologia. A gestão destes programas implica a integração de diversas competências (financeira, de gestão e treino de pessoal, capacidade de criação de *joint ventures*, etc.)

As operações de *offset* não podem, por outro lado, ser analisadas apenas nos aspectos táticos e operacionais: a empresa tem de obter uma vantagem competitiva através de uma capacidade empresarial acrescida e por meio de uma estrutura organizacional adequada. Deverá estar em condições de reagir pro-activamente por forma a poder tirar vantagem a longo prazo das oportunidades que resultam de uma envolvente em mutação acelerada. Por outro lado, as formas tradicionais de apreciação da performance (lucro anual, taxa interna de rentabilidade, etc.) são insuficientes por causa do longo período e da complexidade destas operações.

The objective of this communication is to state that high tech firms get competitive advantage through *offset* strategies, which become a challenging form of marketing in the future.

This work is divided in two parts. Part one deals with the economic aspects of counter-trade and *offset*. Part two deals with management aspects of *offset*, as an international marketing strategy.

In the first part, it is argued that *offset*, contrary to other counter-trade forms, does not violate Pareto optimality, because options to *offset* are non-trade situations. Besides, in a world with generalised intervention, both by economic arguments (market imperfections, monopoly and monopsony situations, etc.) and political (strategic) reasons, *offset* shows to be compatible both to free trade and politically managed trade. *Offset* is a positive sum game in the field of international trade, because the two sides (export firm and import country) win with this kind of operations.

Offset can not be seen as a barter solution to financial difficulties both to export firms and import underdeveloped non-oil exporting countries. On the contrary, *offset* is a complex set of international operations requiring a special strategy to high tech export firms, and technical development programmes for the import countries, developed or underdeveloped. The management of an *offset* programme deals with all kinds of goods and services that can be important to the strategy of the import country (developed or underdeveloped), financing techniques, joint ventures, personnel training, etc. The theoretical approach to explain this kind of relationships is the systems exchange paradigm, a particular type of system whose internal structure is permanently changing.

Offset programmes cannot be analysed only on the tactical and operational fields. The firm needs a strategic approach leading to a *mutual advantage*. The chief elements to get a competitive advantage in an *offset* strategy are *management ability* and *organisation structure*. What is necessary is to react *pro-actively*, in order to profit in the long run from the opportunities in a changing environment. The traditional performance measures, like annual profits, internal rate of return or market share are useless in this kind of transactions because their large period of accomplishment.

PALAVRAS-CHAVE: *offset*, comércio compensado, *marketing* internacional.

KEYWORDS: *Offset*, Countertrade, International Marketing

⁸³ Docteur ès Sciences Économique, Universidade de Dauphine. E-mail: Barandas @ fep.up.pt

1. A IMPORTÂNCIA DO *OFFSET* NA TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA ENTRE PAÍSES DESENVOLVIDOS.

Nos últimos anos tem-se assistido a um incremento do peso das formas de transacção no comércio internacional que não correspondem ao modelo livrecambista multilateral, mas sim a modalidades de comércio compensado, interessando não apenas os países em vias de desenvolvimento, mas também os países mais industrializados. Entre os países desenvolvidos a modalidade mais significativa tem correspondido ao *offset*, que, ao contrário das formas mais simples de comércio compensado, é caracterizado pela circunstância de a ele estarem ligadas importantes operações de investimento a longo prazo, comportando transferências de tecnologia explícitas ou implícitas.

Estas operações de *offset* correspondem a uma série de modificações que se têm operado nos mercados globais nas duas últimas décadas de anos, e que requerem soluções locais⁸⁴. Os acordos relativos à utilização de novas tecnologias, e a colaboração na produção e no *marketing*, converteram-se numa condição *sine qua non* para penetrar em quase todos os mercados nacionais, e não obstante o processo de liberalização, internacionalização e globalização em curso. Ora, esta evolução justifica que se encontrem novas vias de análise teórica do ponto de vista não só da política económica, mas também da atitude estratégica das empresas.

2. O ENQUADRAMENTO ECONÓMICO DO *OFFSET*

Para se tentar solucionar este problema, e em primeiro lugar, será necessário tentar discernir a realidade complexa que são as decisões tomadas ao nível microeconómico. Teremos de determinar as regras que conduzem à resolução dos problemas concretos, de acordo com um padrão de racionalidade limitada, como é o próprio da empresa (Simon)⁸⁵. O *offset* é uma via de minimização dos custos de transacção, no sentido de Coase⁸⁶, e conduz a soluções que não se afastam do óptimo paretiano, base da construção teórica neoclássica da economia de mercado concorrencial. Na verdade, embora não se configurem situações em que de um lado e do outro se encontram muito agentes a oferecer e a procurar, anulando os efeitos de monopólio, a verdade é que o *offset* conduz a uma situação de equilíbrio no sentido de Nash, com soma positiva. Na verdade, não obstante muitos autores e instituições internacionais considerarem todas as formas de comércio compensado como ineficientes do ponto de vista económico (em relação à alternativa livrecambista), a verdade é que outros autores, como Kouri⁸⁷, defendem a ideia de que a compensação deve ser comparada a uma situação alternativa constituída pela ausência de comércio (autarcia). Assim, ela transforma-se num vector de desenvolvimento do comércio internacional, na medida em que permite a realização de transacções que não teriam nunca lugar sem ser por essa via, e que se realizam de uma forma vantajosa para as duas partes.

Como notou Coase, todas as trocas dão lugar a custos de transacção, que estão na base da criação das organizações. Do ponto de vista económico, as empresas não procuram apenas sobreviver, mas também crescer através da competição e da cooperação, realizando uma actuação que vai premiando as mais eficientes e afastando do mercado as mais ineficientes. Ora, se este binário concorrência/cooperação existe em numerosas outras formas de transferência de tecnologia, e não apenas *no offset*, a verdade é que as empresas que aprendem a lidar com o *offset* adquirem uma vantagem competitiva importante e, muitas vezes, decisiva, nos mercados globais e cada vez mais competitivos da actualidade.

⁸⁴ De acordo com a conhecida fórmula "pensar globalmente, agir localmente". Certamente que, nalgumas situações, é preferível "pensar localmente". Veja-se, por exemplo, os casos da Vicks Vaporub e da Procter & Gamble, relatados em Das, Gurcharan (1994), "Local Memoirs of a Global Manager", in "Global Strategies", Harvard Business Review Book Series, p. 197-210.

⁸⁵ Simon, Herbert (1972), "Theories of Bounded Rationality", in *Decision and Organization*, C. B. McGuire e Roy Rodner ed., American Elsevier, N. York, p. 161-76).

⁸⁶ Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, p. 386-405.

⁸⁷ Kouri, B. (1985), "Countertrade: Forms, Motives, Pitfalls and Negotiation Requisites", *Journal of Business Research*, n.º. 12, p. 257-270.

Assim, concordamos com o ponto de vista de Hennart⁸⁸, que demonstrou que a compensação reduz certos custos de transacção, e de Mirus e Yeung⁸⁹, que notam que a compensação representa uma resposta dos agentes económicos às imperfeições do mercado. Esta argumentação torna-se mais pertinente quando aplicada ao *offset*, que representa, muitas vezes, a única forma que certas empresas e países têm de aceder a tecnologias sofisticadas.

Se, de um ponto de vista da política económica, se torna necessário efectuar uma avaliação tanto mesoeconómica (nomeadamente as suas incidências regionais, ambientais, etc.) como macroeconómica (no emprego, nos recursos públicos — se estiverem envolvidas empresas não privadas, etc.) das operações projectadas, é igualmente indispensável realizar uma apreciação ao nível microeconómico, para se verificar se estão reunidas as condições necessárias para o êxito do projecto (capacidade técnica do receptor do investimento, escoamento da produção, etc.). As empresas locais têm de estar em condições de "aprender" através das ligações com os novos parceiros (Hamel)⁹⁰.

Na verdade, o *offset* só poderá converter-se numa via eficiente de aquisição de tecnologias necessárias ao desenvolvimento de um sector, de uma região ou mesmo de um país, se as respectivas estruturas estiverem em condições de criar relações estáveis com *networks* internacionais. E, não obstante os elevados custos de transacção comportados pelas operações de *offset*, elas serão benéficas para o país para o qual a tecnologia será transferida se o tecido económico local e a capacidade das empresas locais obedecerem a certas condições. Na verdade, há pre-requisitos mesoeconómicos que os interessados em receber um *apport* tecnológico pela via do *offset* devem satisfazer, e que favorecerão ou impedirão a rentabilidade dos investimentos a longo prazo gerados pela operação de *offset*.

Do ponto de vista da política macroeconómica, ainda que o meio económico internacional seja cada vez mais internacionalizado, desregulamentado e liberalizado — estando cada vez mais próximos do modelo de aldeia global em que nos fala McLuhan⁹¹ — os governos dos países de economia de mercado democráticos estão longe de adoptar atitudes livre-cambistas, próprias do "*laissez faire*". Não se tratará de retomar as formas proteccionistas tradicionais, nem mesmo o "neoproteccionismo" dos anos 60 a 90, mas sim através de modalidades compatíveis com os estatutos da nova Organização Mundial do Comércio, nascida em 1995, e saída da última ronda de negociação do GATT, havida em Punta del Este, no Urugua. Ou seja, os governos adoptam uma espécie de paternalismo, que aos olhos da opinião pública interna pode significar uma compensação da desnacionalização provocada pelos fenómenos de integração regionais, e de que a União Europeia é o mais conseguido até agora — e já que o NAFTA ou o MERCOSUR ainda estão no seu "*début*"⁹². O mesmo é dizer que o *offset* se converteu numa via privilegiada para atingir um nível de desenvolvimento tecnológico mais elevado, e com maior participação, mesmo na sua elaboração⁹³. Os governos adoptam, assim, uma atitude estratégica, procurando, pela via desta técnica de *marketing* (entre outras, é certo, não necessariamente igualmente neutras) atingir um nível de desenvolvimento tecnológico que confira um elevado grau de competitividade externa do país⁹⁴ (preocupações ligadas à balança de pagamentos, ao desenvolvimento regional, etc.).

Em nosso entender, um país que procura obter vantagens tecnológicas através de um programa de *offset* deve utilizá-lo como um instrumento de execução da sua política de desenvolvimento industrial. Assim, o um programa de *offset* só faz sentido se proporcionar o acesso a tecnologias e a novos mercados, inscrevendo-se numa lógica de longo prazo e não com o objectivo da obtenção de

⁸⁸ Hennart, J.-F. (1989), "The Transaction-Cost Rationale for Countertrade", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 5, Spring, p. 127-153.

⁸⁹ Mirus, R. e Yeung, B. (1986), "Economic Incentives for Countertrade", *Journal of International Business Studies*, nº 17, Fall, p. 27-39.

⁹⁰ Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and Interpartner Learning with International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.

⁹¹ McLuhan, Marshall e Powers, R. B. (1995), "La aldeia global", Gedisa, Barcelona, trad. de "The Global Village", Oxford University Press, 1989.

⁹² Assim mesmo, o FMI e o WB não deixaram de preocupar-se pelo excessivo proteccionismo criado pelo MERCOSUR.

⁹³ Recorde-se, por exemplo, o recente acordo entre o Governo Português e Bill Gates para o desenvolvimento dos programas de *software* com comando com o uso da língua portuguesa.

⁹⁴ O uso privilegiado do *offset* no domínio militar nunca tem, entretanto, e apenas, objectivos castrenses, visto que a sua ligação com os interesses económicos locais nunca deixa de estar presente.

benefícios imediatos. Ora, o paradigma teórico neoclássico do comércio internacional privilegia o curto prazo — realizando análises sobretudo estáticas — mas o que estão aqui em causa são consequências dinâmicas e evolutivas — portanto, de longo prazo.

3. O OFFSET COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Não servindo, os modelos consagrados, para explicar esta realidade do comércio internacional, deveremos procurar noutros paradigmas uma explicação teórica satisfatória.

Na verdade, as empresas que realizam este tipo de operações o que procuram é obter uma vantagem competitiva, mas tal só ocorrerá se a estratégia de *marketing* que adoptarem for a mais adequada. Para tanto, devem integrar o *offset* na sua cadeia de valor, por forma a obterem uma vantagem de custos sobre os seus concorrentes, e, por outro lado, para adquirirem competência na área da gestão, apoiando-se nos recursos organizacionais necessários à coordenação dos programas de *offset*, o que implica uma adaptação permanente às flutuações e evolução do mercado.

O *offset* pode, assim, contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva pela empresa através da adopção de uma atitude de gestão que faça apelo:

- a estratégias que visem obter vantagens pelos custos em relação aos concorrentes, melhorando, assim, a eficiência da empresa (Porter⁹⁵, Kogut⁹⁶);
- a estratégias que foquem a qualidade da organização, que poderá permitir à empresa coordenar e aplicar os seus recursos com rapidez e eficiência (Doz e Prahalad⁹⁷), apoiando-se numa estrutura de gestão que facilite a implementação de estratégias flexíveis;
- ao desenvolvimento de competências-chave (*core competences*), à adopção de padrões elevados de valores e de qualidade do processo executivo (Doz e Prahalad⁹⁸) o que obriga a gestão de mais alto nível, implicando a passagem de uma situação de decisores abrangendo os diversos aspectos da empresa para decisores focando os aspectos da concepção do negócio e a elaboração das regras com base nas quais os decisores de segundo plano se devem apoiar.

Para poder dedicar-se ao *offset*, a empresa deve ser capaz de conceber e pôr em prática estratégias complexas e diferenciadas (é, no fundo, o conceito de "Learning Organization" em que nos fala Peter Senge⁹⁹), e por forma a poder tirar rapidamente partido das incertezas do meio envolvente (Kogut¹⁰⁰).

A minimização dos custos de transacção explica as relações verticais de integração que se estabelecem entre as empresas e os seus fornecedores, assim como a formação de *joint ventures*, no quadro de programas de compensação. Contudo, não explicam todas as relações inerentes a um programa de *offset*, e, em particular, as que se baseiam numa confiança mútua, que se torna indispensável para a obtenção de vantagens mútuas a longo prazo. Ora, o que realmente diferencia as empresas — e, conseqüentemente, a sua competitividade — é o papel do gestor. Sendo que a finalidade dos processos organizacionais (estrutura formal, instrumentos administrativo e cultura decisional) é determinar a influência dos *mind sets*, o elemento decisivo para a empresa é dispor de sistemas organizacionais integrados que lhe permitam responder pro-activamente às oportunidades proporcionadas pelo seu meio envolvente.

⁹⁵ Porter, Michel (1985), "Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors", The Free Press, N. Y.

⁹⁶ Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains", *Sloan Management Review*, vol. 26, n.º. 4, p. 15-28.

⁹⁷ Doz, Y. e Prahalad, C. (1991), "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 145-164.

⁹⁸ Doz, Y. e Prahalad, C. (1991), *op. cit.*

⁹⁹ Senge, Peter (1990), "The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization", Doubleday, N.Y.

¹⁰⁰ Kogut B. (1985), *op. cit.*

Torna-se, assim, indispensável a criação de um sistema de gestão que tome em linha de conta as diferenças entre os diversos domínios de actividade, as funções, os segmentos de mercado e os países ou regiões. E a infra-estrutura administrativa deve ser eminentemente flexível. Será necessário determinar e fixar os "pivots" (Dos e Prahalad¹⁰¹) que servirão de referência estável para os gestores, e que lhes permitam ajustar-se às rápidas mutações inerentes à gestão do *offset*.

O processo de decisão deverá permitir a construção de uma cultura exigente, do ponto de vista ético, no processo de tomada de decisão, onde a transparência desempenhe um papel importante para o estabelecimento de um clima de confiança no quadro do *offset*.

Mas, para poder controlar e dirigir estratégias complexas, é indispensável que a empresa tenha acesso a fontes de dados locais e globais. Ela terá igualmente de dispor de instrumentos analíticos para poder transformar estes dados em informações significativas para a estratégia (Ghoshal¹⁰²). A gestão da informação formal e informal torna-se uma função central da gestão das empresas que praticam o *offset*, na medida em que permite pôr em prática o *marketing* de antecipação, que só é possível graças à implementação de um sistema de *business intelligence* eficaz.

A qualidade da gestão contribuirá também para a diminuição dos custos de implementação do programa, domínio este em que a empresa tem mais dificuldades pois terá de desenvolver actividades afastadas da sua *core competence* (Prahalad et Hammel¹⁰³). Estes custos diminuirão à medida da evolução da empresa na sua curva de experiência.

Consequentemente, parece-nos que a estratégia de *marketing* internacional corresponde, hoje, a um conjunto de acções realizadas pelas organizações orientadas no sentido da redução dos custos de transacção a longo prazo no binário competição/colaboração.

Por outro lado, a compensação, num mundo em rápida evolução tecnológica e com uma crescente globalização, levanta novos problemas tanto aos decisores privados como aos públicos. E para a sua resolução são necessárias novas formas organizacionais, destinadas a minimizar a longo prazo os referidos custos de transacção. O *offset* é, assim, uma forma de organização das transacções internacionais muito particular e caracterizada pelas mutações que implica.

Do mesmo modo, a capacidade de gestão deve ser caracterizada por uma acção de adaptação permanente, ou, noutras palavras, deve corresponder a uma atitude de *reactividade*.

O mesmo é dizer que não são adequadas as análises tradicionais do *offset*, que o interpretavam de uma forma mecânica. No fundo, a questão mergulha nas próprias raízes da "arte da gestão", num mundo em que se observa "aceleração da história" e onde a robótica tende a resolver cada vez melhor o trabalho físico humano, mas onde o "génio" e a "arte" continuam desempenhando um papel essencial. A gestão do *offset* insere-se, assim, nesta tendência.

Mas certamente que se encontram dificuldades na aplicação destes princípios, em particular no que respeita à aprendizagem organizacional, à forma de determinar e medir a *performance*, a fixação dos limites da negociação, a avaliação dos resultados e as implicações do tipo de organização da compensação (se por meio de um serviço específico, mas de pequenas dimensões em relação à restante organização, e com funções meramente de estudo e de apresentação de sugestões de negócios; se através de um departamento com todas as funções da empresa, incluindo as financeiras; se através de uma *holding*, que coordene as operações das filiais; etc.).

A empresa tem necessidade de desenvolver os mecanismos necessários à aprendizagem organizacional (Levitt e March¹⁰⁴). Mas, na medida em que a aprendizagem é um fenómeno antes de mais individual, uma rotação muito elevada do pessoal dirigente produz perdas consideráveis de potencial, difícil de readquirir, pois cada operação de *offset* é muito complexa e de longa duração.

Por outro lado, os indicadores tradicionais como o lucro, o retorno do investimento ou a taxa interna de rentabilidade, parte do mercado, etc., não podem ser utilizados para avaliar o sucesso da actuação das empresas envolvidas em operações de *offset*, dada a natureza das operações e a sua

¹⁰¹ Dos Y. e Prahalad, C. (1991), *op. cit.*

¹⁰² Ghoshal, S. (1987), "Global Strategy: An Organization Framework", *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 425-440.

¹⁰³ Prahalad C. e Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n.º 90, p. 79-93.

¹⁰⁴ Levitt, T. et March, J. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, n.º 14, p. 319-340.

duração (Okoroafo¹⁰⁵). Por outro lado, é difícil a uma empresa determinar com exactidão o custo efectivo de cada operação de *offset*: por exemplo, se essa operação se realiza ao longo de quinze anos e implica a colaboração de 150 empresas... Torna-se necessário utilizar outros métodos, como o das motivações dos actores (Yoffie¹⁰⁶, 1984).

Otra dificuldade consiste em determinar os limites da negociação. Eles devem ser delimitados pela fronteira do que convém ou não à empresa "externalizar". Tal implica que a empresa tem de definir previamente com precisão os seus próprios objectivos, bem como os riscos em que deseja incorrer na realização dos necessários *trade-offs*. Na verdade, a transferência de tecnologia respeita a um activo cuja gestão é muito delicada. A empresa tem de determinar muito correctamente as tecnologias que não podem ser transferidas, e encontrar uma via para valorizar as tecnologias que poderão ser objecto de transferência.

Outra dificuldade refere-se à gestão das situações em que uma empresa é simultaneamente parceira e concorrente com outra empresa igualmente envolvida numa operação de *offset*.

Para a administração da empresa, o desafio consiste realmente em integrar cada operação na estratégia global da empresa e, ao mesmo tempo, integrar nessa operação as necessidades reais do cliente: deverá converter-se simultaneamente num elemento essencial de execução da estratégia do país cliente.

Mas, para o êxito de cada operação de *offset*, diversos actores desempenham um papel complementar mas importante: a banca, os seguros, as *tradings*, as sociedades de compensação, as administrações públicas, etc., quando for necessária a sua intervenção.

A empresa será tanto mais competitiva, em relação aos seus concorrentes, quanto maior for a possibilidade de oferecer um bom produto a baixo preço, mas, sobretudo, se estiver em condições de oferecer um programa de *offset* atraente. E estas operações serão um valor acrescentado para o comércio internacional se traduzirem efectivamente uma estratégia de *vantagens mútuas*.

Para Theodore Levitt¹⁰⁷, o mundo tem tendência a homogeneizar-se através da tecnologia, cada vez mais acessível a todos. Mas, no domínio da alta tecnologia, em que apenas certos centros de excelência podem proporcionar certos frutos, a sua difusão só pode ser feita através de veículos especiais. E aí encontramos o *offset*, bem adaptada a operações que requeiram um prazo de execução muito longo.

4. BIBLIOGRAFIA

- Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, p. 386-405.
- Das, Gurcharan (1994), "Local Memoirs of a Global Manager", in *Global Strategies*, Harvard Business Review Book Series, p. 197-210.
- Doz, Y. e Prahalad, C. (1991), "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 145-164.
- Ghoshal, S. (1987), "Global Strategy: An Organization Framework", *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 425-440.
- Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and Interpartner Learning with International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.
- Hennart, J.-F. (1989), "The Transaction-Cost Rationale for Countertrade", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 5, Spring, p. 127-153.
- Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains", *Sloan Management Review*, vol. 26, n.º 4, p. 15-28.
- Kouri, B. (1985), "Countertrade: Forms, Motives, Pitfalls and Negotiation Requisites", *Journal of Business Research*, n.º 12, p. 257-270.
- Levitt, T. et March, J. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, n.º 14, p. 319-340.

¹⁰⁵ Okoroafo, S. (1992), "An Application of Bagozzi's Exchange Model of Countertrade", *International Marketing Research Review*, vol. 9, n.º 4, p. 46-56.

¹⁰⁶ Yoffie, D. (1984), "Profiting from Countertrade", *Harvard Business Review*, vol. 8, n.º 3, p. 8-16.

¹⁰⁷ Levitt, T. et March, J. (1988), *op. cit.*

- McLuhan, Marshall e Powers, R. B. (1995), "La aldea global", Gedisa, Barcelona, trad. de "The Global Village", Oxford University Press, 1989.
- Mirus, R. e Yeung, B. (1986), "Economic Incentives for Countertrade", *Journal of International Business Studies*, nº 17, Fall, p. 27-39.
- Okoroafo, S. (1992), "An Application of Bagozzi's Exchange Model of Countertrade", *International Marketing Research Review*, vol. 9, nº 4, p. 46-56.
- Porter, Michel (1985), *Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*, The Free Press, N. Y.
- Prahalad C. e Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, nº. 90, p. 79-93.
- Senge, Peter (1990), "The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization", Doubleday, N.Y.
- Simon, Herbert (1972), "Theories of Bounded Rationality", in *Decision and Organization*, C. B. McGuire e Roy Rodner ed., American Elsevier, N. York, p. 161-76).
- Yoffie, D. (1984), "Profiting from Countrade", *Harvard Business Review*, vol. 8, nº 3, p. 8-16.