

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**SHIRLEY YURICA KANAMORI ATSUMI**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: O PROCESSO DE INVESTIMENTO EXTERNO  
DIRETO**

**Rio de Janeiro**

**2006**

SHIRLEY YURICA .KANAMORI.ATSUMI

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: O PROCESSO DE INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado em Administração  
e Desenvolvimento Empresarial  
da Universidade Estácio de Sá, como  
parte dos requisitos para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Professor Doutor Lamounier Erthal Villela

Rio de Janeiro  
2006



UNIVERSIDADE  
**ESTÁCIO DE SÁ**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A dissertação

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:  
O PROCESSO DE INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO**

elaborada por

**SHIRLEY YURICA KANAMORI ATSUMI**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 29 de agosto de 2006.


BANCA EXAMINADORA



---

**Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela**


Presidente  
Universidade Estácio de Sá



---

**Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Universidade Estácio de Sá



---

**Prof. Dr. Reinaldo Gonçalves**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela que, com eficiência, conduziu e apoiou a construção do presente trabalho.

Especial agradecimento ao Prof. Dr. Reinaldo Gonçalves pelas valiosas sugestões sobre o tema de internacionalização.

Minha gratidão também ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá B. e Freitas que, cuidadosamente examinou a dissertação.

Finalmente, agradeço a todos que, de alguma forma contribuíram para que este estudo fosse possível e, em particular aos meus filhos pela compreensão e pelo apoio carinhoso demonstrados ao longo destes anos dedicados ao Mestrado.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar, no processo de internacionalização de empresas, os motivos e as ações estratégicas do movimento de capitais brasileiros no exterior, sob a forma de investimento direto em atividades produtivas e comerciais. Para atingir este objetivo, foi desenvolvido estudo de casos múltiplos com três empresas de porte e atividades distintas, cuja internacionalização compreendia o investimento externo direto. Adotou-se a metodologia qualitativa e descritiva, tendo sido realizadas entrevistas pessoais em cada empresa, com executivos diretamente envolvidos com a internacionalização. A análise procurou identificar os modos de entrada das empresas no exterior, os motivos para o investimento direto e as estratégias utilizadas, enfocando ainda o perfil dos decisores e a questão da distância psíquica. Os resultados propiciaram a avaliação de que as empresas brasileiras investem no exterior em busca de ganhos de competitividade, acesso a tecnologias mais avançadas, melhor atendimento aos clientes, diversificação de ativos e aumento de lucratividade. Como estratégias de investimento, a pesquisa apurou que o capital da empresa de maior porte destinou-se à aquisição de empresas estrangeiras, alianças produtivas e subsidiárias, a empresa de porte médio investiu na abertura de subsidiárias integrais, enquanto aquela de menor porte optou pela estratégia de *joint-venture*, confirmando as teorias sobre internacionalização e investimento externo direto.

Palavras-chave: Internacionalização. Investimento externo direto. Ações estratégicas. Modos de entrada.

## **ABSTRACT**

The present study has the purpose of analyzing, in the process of the internationalization of companies, the reasons and strategic stocks of Brazilian capital turnover abroad, as a direct investment on commercial and productive activities. In order to achieve this goal, some multiple case studies were developed among three companies of different size and line of business, which internationalization included a direct external investment. It was adopted a qualitative and descriptive methodology, where personal interviews with executives directly involved in internationalization have been done in each company, The analysis aimed at identifying the entry ways of the companies abroad, the reasons for the direct investment and the strategics used, emphasizing the decision makers profile and also the psychic distance matter. The results provided an evaluation that Brazilian companies invest abroad seeking for competitiveness profits, higher technology access, client services improvement, diversification of assets and profit increase. As investment strategics, the research found out that the biggest company's capital was destined for the acquisition of foreing companies, productive and subsidiaries alliances, the medium size company invested in opening integral subsidiaries, while the smaller size company decided the joint-venture strategic, confirming the theories about internationalization and direct external investment.

Key words: Internationalization. Direct external investment. Strategic stocks. Entry ways.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	O CAPITAL BRASILEIRO NO EXTERIOR	10
1.2	O PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	16
1.4	SUPOSIÇÕES	17
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.7	DEFINIÇÃO DOS TERMOS	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1	TEORIAS TRADICIONAIS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	20
2.2	A TEORIA NEO-CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	22
2.3	AS NOVAS TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL E DE INVESTIMENTO EXTERNO	23
2.3.1	TEORIA DO CICLO DO PRODUTO	24
2.3.2	TEORIA DO PODER DE MERCADO	25
2.3.3	TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO	27
2.3.4	PARADIGMA ECLÉTICO	29
2.3.5	ESCOLA DE UPPSALA	33
2.3.6	DISTÂNCIA PSÍQUICA	38
2.3.7	PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO RELACIONAMENTOS MULTILATERAIS	43
2.3.8	PAPEL DO EMPREENDEDOR	44
2.4	MOTIVOS E DETERMINANTES DO INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO	47
2.5	FORMULAÇÃO E ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS	50
3.1	TIPO DE PESQUISA	68
3.2	ESCOLHA DE CASOS	69
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	70
3.4	COLETA DE DADOS	70
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	74
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS CASOS</b>	<b>77</b>
4.1	EMPRESA ALFA	77
4.2	EMPRESA BETA	86
4.3	EMPRESA GAMA	96
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS CASOS</b>	<b>103</b>
5.1	SEQÜÊNCIA DE MODOS DE ENTRADA	104
5.2	IED- MOTIVAÇÕES	113
5.3	DISTÂNCIA PSÍQUICA	116

<b>5.4</b>	<b>DECISORES .....</b>	<b>119</b>
<b>5.5</b>	<b>DIVERGÊNCIAS E SIMILARIDADES .....</b>	<b>121</b>
	<b>Grande Empresa.....</b>	<b>122</b>
	<b>Média Empresa .....</b>	<b>122</b>
	<b>Pequena Empresa .....</b>	<b>122</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno complexo, que atinge áreas distintas como economias e mercados, sociedades e culturas, estados e nações. Os impactos da globalização começaram a se fazer sentir mais fortemente a partir dos anos 70, como resultado da aceleração do desenvolvimento tecnológico, direcionando as empresas a ampliarem suas atuações de um mercado local para o internacional (IANNI, 1996).

O contínuo aumento das transações comerciais globais favoreceu a movimentação financeira e de capitais, criando uma nova realidade competitiva, especialmente com o crescimento do fluxo de investimento externo direto (IED)<sup>1</sup>, que assume papel cada vez mais importante, com a presença de empresas de atuação global (BUCH, et al, 2005).

As corporações transnacionais são responsáveis por parcelas significativas da produção mundial, sendo o principal agente dos processos de internacionalização, centralização e concentração do capital (GONÇALVES, 2002).

A presença de empresas estrangeiras no Brasil é secular, datando dos primórdios do processo de desenvolvimento econômico nacional. No entanto, o movimento do investimento brasileiro no exterior somente se intensificou na década

---

<sup>1</sup> Investimento Externo Direto (IED), segundo definição do FMI (Fundo Monetário Internacional) e da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), refere-se a todo fluxo de capital estrangeiro destinado a uma empresa (residente) sobre a qual o estrangeiro (não-residente) exerce controle sobre a tomada de decisão e é definido como a participação acima de 10% .

de 90, a partir da abertura de mercado, da entrada intensa de *players* estrangeiros e acirramento de concorrência e da criação do Mercosul. (ROCHA, 2003).

De acordo com pesquisa da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), em 2003 os países em desenvolvimento, tradicionais receptores de investimentos estrangeiros, aparecem como grandes exportadores de capital, o que reflete a crescente internacionalização de suas economias. Na pesquisa, os países em desenvolvimento representam 6 das 15 fontes mais importantes de investimento externo, destacando-se Hong Kong (China), Cingapura e Taiwan, sendo o estoque brasileiro o quarto maior.

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida como um processo crescente e continuado de atuação desta em outros países que não o de sua origem, de forma que parte do seu faturamento seja proveniente do exterior. (PASIN, 2003).

Com a abertura da economia ao exterior e a maior interdependência dos mercados, ficou clara a necessidade de as empresas nacionais atuarem a nível internacional, a fim de manterem o mercado interno e expandirem seus negócios no competitivo cenário mundial.

A internacionalização surge, então, como um processo inevitável para muitas empresas, particularmente aquelas atuantes em indústrias que se tornam globais. O processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: i) o atendimento de mercados externos via exportações e ii) o investimento direto no

exterior. O envolvimento em mercados globalizados exige da empresa responder aos desafios da aceleração da mudança, da complexidade operacional e do aumento da competição (CRAIG e DOUGLAS, 1996).

Novos objetivos e novas estratégias passaram a compor o cenário de muitas empresas brasileiras, em direção à inserção internacional, através de alianças com firmas estrangeiras, fusões, instalações de unidades no exterior, sob a forma de escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais ou plantas produtivas.

O presente trabalho analisa os determinantes e as ações estratégicas do movimento de capitais brasileiros no exterior, sob a forma de investimento direto em atividades produtivas e comerciais.

## 1.1 O CAPITAL BRASILEIRO NO EXTERIOR

Em 2001, o Banco Central do Brasil elaborou o primeiro censo sobre capitais brasileiros no exterior, visando consolidar informações pertinentes aos estoques de ativos que pessoas físicas e jurídicas estabelecidas no país mantinham no exterior. Tal levantamento complementa a contabilidade do total de ativos e de passivos externos do Brasil, permitindo a aferição da Posição Internacional de Investimentos (PII) – importante fonte de informações para a formulação da política econômica nacional. Adicionalmente, os dados permitem ao país atender à Pesquisa Coordenada sobre Investimentos em Portfólio (Coordinated Portfolio Investment

Survey – CPIS), gerenciada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e que atualmente envolve mais de oitenta países.

Segundo o censo mais recente relativo a 2004, o capital brasileiro encontra-se diversificado nas seguintes modalidades: Investimento Direto Externo, Empréstimo Intercompanhia, Investimento em Carteira (Portfólio), Derivativo, Financiamento, Empréstimo, Leasing/Arrendamento Financeiro e Depósito. (*Tabela 1*)

**Tabela 1 – Modalidades do capital brasileiro, segundo o Censo de Capitais Brasileiros no Exterior, realizado pelo Banco Central do Brasil, 2001 a 2004**

**BANCO CENTRAL DO BRASIL**

**Capitais Brasileiros no Exterior – CBE**

**Tab.1 - Distribuição por Modalidade <sup>1/</sup>**

em US\$ milhões

	2001	2002	2003	2004
<b>TOTAL</b>	<b>68.598</b>	<b>72.325</b>	<b>82.692</b>	<b>93.243</b>
Investimento Direto Brasileiro no Exterior	49.689	54.423	54.892	69.196
investimento direto (superior a 10%)	42.584	43.397	44.769	54.027
empréstimos intercompanhia <sup>2/</sup>	7.104	11.026	10.123	15.169
Investimento em Carteira	5.163	4.449	5.946	8.224
portfólio - participação societária	2.517	2.317	2.502	2.258
BDR	483	71	94	94
portfólio - título da dívida ( <i>bonds/notes</i> ) <sup>3/</sup>	577	941	1.491	2.899
portfólio - título da dívida ( <i>market instruments</i> ) <sup>4/</sup>	1.585	1.120	1.859	2.973
Derivativos	42	105	81	109
Financiamento	155	313	186	68
Empréstimo	696	537	687	631
<i>Leasing/Arrend. Financeiro Longo Prazo</i>	1	3	0	-
Depósitos	9.441	7.890	16.412	10.418
Outros Investimentos	3.411	4.605	4.488	4.597

Fonte: Banco Central do Brasil/ 2005

Notas:

1/ Número de declarantes: 11.659 em 2001, 10.164 em 2002, 10.622 em 2003 e 11.245 em 2004;

2/ Intercompanhia inclui empréstimos, financiamentos e *leasing/arrendamento*;

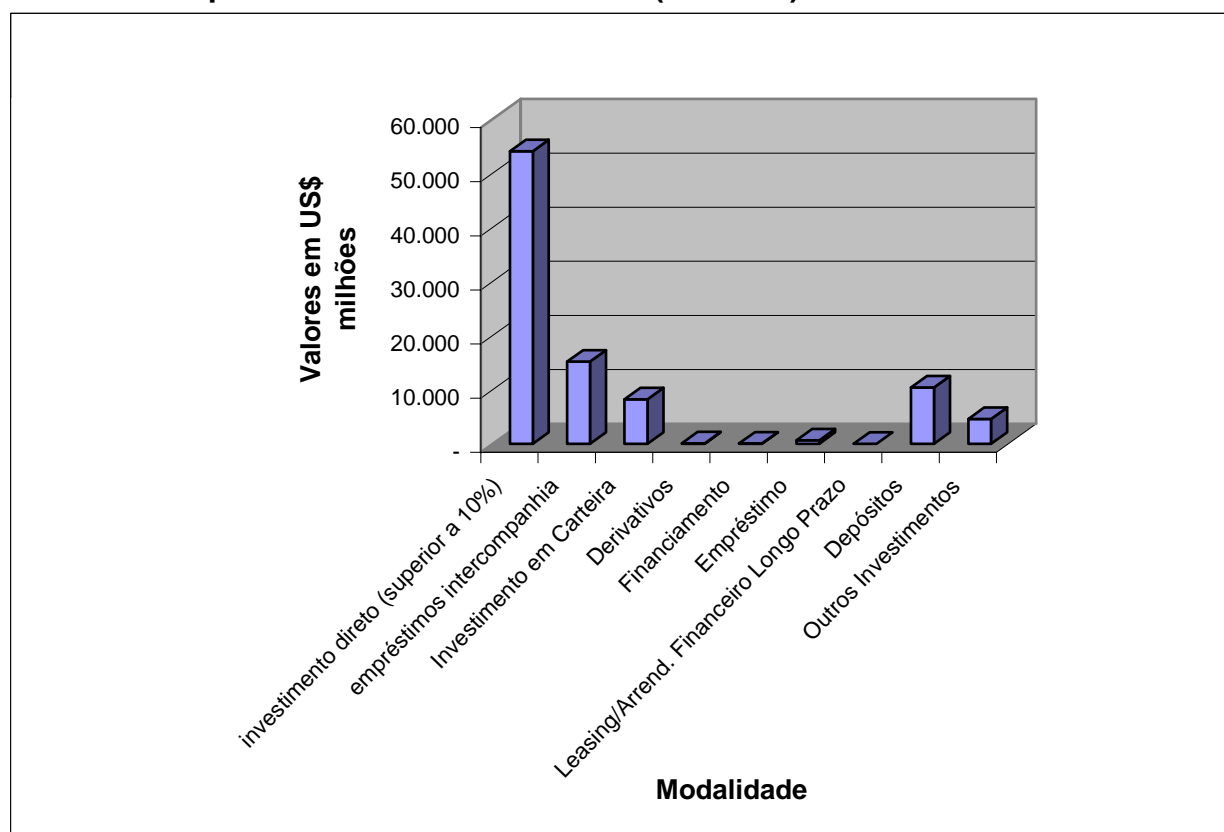
3/ Contempla títulos de emissão de residentes. Inclui longo prazo de bônus, *notes*, debêntures, certificados de depósito, letras do tesouro, *commercial/financial papers*, *bankers acceptances*, outros;

4/ Contempla títulos de emissão de residentes. Inclui curto prazo de de bônus, *notes*, debêntures, certificados de depósito, letras do tesouro, *commercial/financial papers*, *bankers acceptances*, outros;

O investimento direto brasileiro no exterior está dividido em: participação no capital (investimento em bens e moedas) e empréstimos intercompanhia (créditos concedidos entre matriz e subsidiárias ou filiais). Segundo o Censo, a modalidade de participação no capital (IED) é a que concentra a maior parte do capital brasileiro no exterior tendo se expandido anualmente, chegando em 31.12.2004 a US\$ 54,02 bilhões, com incremento de 20,7% sobre 2003.

O gráfico 1 retrata a distribuição dos capitais brasileiros no exterior em 2004

**Gráfico 1 - Capitais Brasileiros no Exterior (em 2004)**



Fonte: Banco Central do Brasil/2005

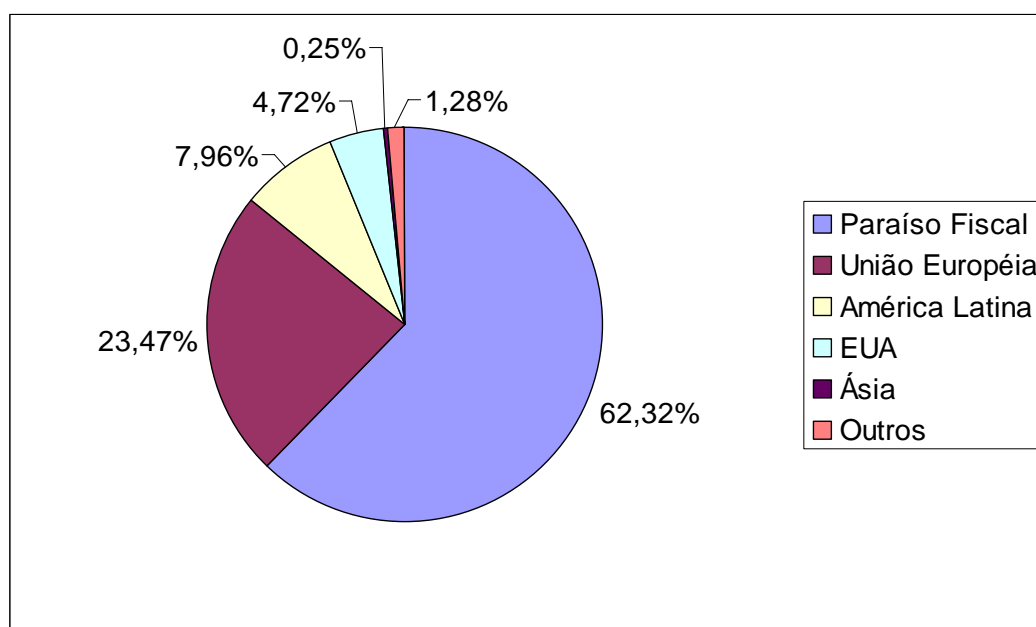
Em sua maior parte, o crescimento dos investimentos decorreu de investimentos diretos de empresas, objetivando a abertura de subsidiárias ou a formação de *joint ventures*. Contudo, vale notar que apenas uma operação, que envolveu a troca de participações acionárias entre Ambev e a Belga Interbrew,

representou US\$ 4,9 bilhões. Um total de 1.637 empresas brasileiras, controladoras ou não do negócio, declarou ter investimentos no exterior.

Do total de IED, segundo o censo, cerca de 62% estão nos chamados “paraísos fiscais”<sup>2</sup> investidos nas *offshore companies* (empresas que estão fora das fronteiras do país, sujeitas a um regime legal diferente), motivados pelos benefícios tributários e financeiros concedidos aos capitais que transitam por esses países. No entanto, é nítido o crescimento em investimentos diretos para outros destinos, em atividades produtivas e comerciais.

O gráfico 2 demonstra o destino dos investimentos diretos, segundo o censo de 2004.

**Gráfico 2 - Destino dos investimentos diretos, segundo o censo de 2004**



Fonte: Banco Central do Brasil/2005

<sup>2</sup> Segundo definição da Secretaria da Receita Federal, Instrução Normativa 188, de 06.08.2002, consideram-se países ou dependências que não tributam a renda ou que a tributam à alíquota inferior a 20% ou, ainda, cuja legislação interna oponha sigilo relativo à composição societária de pessoas jurídicas ou à sua titularidade.

Os dados fornecidos pelo Banco Central – censo de 2004 – apontam como principais focos do investimento brasileiro as atividades do setor de serviços, destacando-se os negócios e finanças. A *tabela 2* mostra os ativos do investimento.

**Tabela 2 - Ativos do Investimento Brasileiro Direto no Exterior, por setor e indústria, 2004**

US\$ milhões

Setor / Indústria	Valor
<b>Total</b>	<b>54027</b>
<b>Primário</b>	<b>1039</b>
Agricultura, caça, florestas e pesca	245
Garimpo, pedreiras e petróleo	794
<b>Secundário</b>	<b>1266</b>
Alimentação, bebidas e tabaco	230
Têxtil, vestuário e couro	45
Madeira e artefatos de madeira	28
Edição, impressão e reprodução de mídia gravada	3
Coque, produtos de petróleo e combustível nuclear	-
Química e produtos químicos	51
Produtos de borracha e plástico	186
Produtos minerais não-metálicos	18
Metal e produtos metálicos	476
Maquinaria e equipamentos	94
Equipamento elétrico e eletrônico	65
Instrumentos de precisão	0
Motores de veículos e outros equipamentos de transporte	70
Outras fabricações	0
<b>Terciário</b>	<b>51722</b>
Eletricidade, gás e água	21
Construção	544
Comércio	2345
Hotéis e restaurantes	14
Transporte, armazenagem e comunicação	419
Finanças	28041
Negócios	20167
Educação	2
Atividades comunitárias, sociais e pessoais	169

Fonte: Banco Central do Brasil/2005

Os dados apontam a prevalência maciça de capitais provenientes de empresas (incluindo instituições financeiras) - 81% , contra 19% de pessoas físicas.

Em dezembro de 2004, a UNCTAD publicou um ranking com as maiores transnacionais brasileiras no ano de 2003. A Petrobrás foi a líder, com 14 filiais em seis países, seguida pela Odebrecht, também com 14 filiais, distribuídas por 14 países. Segundo esse órgão, com base em dados de 1998, 1225 empresas

brasileiras já investiram no exterior, com mais de 8000 afiliadas. Dessas, apenas três (Petrobrás, Cia. Vale do Rio Doce e Gerdau) fazem parte da lista das 50 principais empresas transnacionais não-financeiras de países em desenvolvimento. A UNCTAD afirma ainda que o mercado doméstico ainda detém a maioria dos ativos e vendas dessas empresas.

A *tabela 3* mostra as maiores transnacionais brasileiras, segundo dados de 2003, cabendo ressaltar que estão incluídos todos os destinos estrangeiros, inclusive os paraísos fiscais.

**Tabela 3 - Maiores Transnacionais Brasileiras nos setores não-financeiros e de manufaturados, 2003**

Transnacional	Indústria	Num. de filiadas no exterior	Filiais
			Descrição dos países
Petróleo Brasileiro - PETROBRAS	Petróleo	14	Angola, Argentina, Bolívia, Ilhas Cayman Países Baixos, Reino Unido.
Odebrecht	Engenharia e Construção	14	Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, Portugal, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, Uruguai, Venezuela, Rep.Dominicana
Companhia Vale do Rio Doce - CVRD	Garimpo e Pedreira	6	Bélgica, Bermuda, Países Baixos, Portugal,
Empr.Brasil.de Aeron. - EMBRAER	Transporte e Armazenagem	1	Estados Unidos
Companhia Siderúrg. Nacional - CSN	Produção de Aço	2	Ilhas Cayman, Panamá
Gerdau Açominas S/A	Metais	2	Chile, Uruguai,
WEG	Equipamento Elétrico e Eletrônico	6	Bélgica, Portugal, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos.
Tupy Fundições Ltda	Maquinaria e Equipamentos	3	Argentina, Alemanha, Estados Unidos
Marcopolo	Veículos de Motores	1	Portugal
Tigre Tubos e Conexões	Químicos	2	Argentina, Bolívia
São Paulo Alpargatas	Têxteis	2	Argentina, Estados Unidos
Construtora Andrade Gutierrez	Construção	3	Peru, Portugal, Estados Unidos
Politec Ltda	Outros serviços de negócios	1	Estados Unidos
Teka Tecelagem Kuehnrich	Outros serviços de negócios	1	Alemanha
IBF - Indústria Brasileira de Filmes	Equipamentos de Precisão	2	Estados Unidos
Forjas Taurus	Maquinaria e Equipamentos	2	Estados Unidos
Tomra Latasa Reciclagem S/A	Metais	13	Canadá, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Países Baixos, Noruega, Estados Unidos
Renner Hermann	Químicos	1	Argentina
Sisalana - Indústria e Comércio	Têxteis	1	Estados Unidos
Seisa Clerman Empreend. Imobiliários	Construção	1	Uruguai
Embratel Participações	Telecomunicações	1	Estados Unidos
Companhia de Bebidas das Américas	Bebidas	3	República Dominicana, Equador, Uruguai
Altus Participações	Outros serviços de negócios	3	Argentina, Alemanha, Estados Unidos

Fonte: UNCTAD, 2004.



## 1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

A internacionalização é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

O IED caracteriza-se, portanto, como uma opção estratégica necessária para o acesso a novos mercados e recursos.

Características diferentes dos mercados e produtos abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo. Face a essa constatação, a pesquisa tem como objetivo principal responder à seguinte pergunta:

**Quais as principais estratégias das empresas brasileiras nos seus investimentos externos, na modalidade de aporte de capital em atividades produtivas e comerciais?**

## 1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

São indicados como objetivos Intermediários da pesquisa:

- analisar os fatores determinantes da decisão de investir no exterior;
- detalhar as principais estratégias de inserção no mercado internacional; (fusão, aquisição, subsidiária, *joint-venture*, franquia);

- analisar se o movimento de ingresso das empresas brasileiras no exterior tem seguido os modelos apontados na literatura.

#### 1.4 SUPOSIÇÕES

A inserção no mercado internacional é resultado:

- da dinâmica do crescimento e da competitividade;
- da necessidade de acesso a novas técnicas de gerenciamento da produção e de administração;
- da consolidação da presença em mercados específicos;
- de melhor acesso a novas tecnologias;
- de obtenção de facilidades para financiamentos e empréstimos;

As principais estratégias são:

- aliança com empresa já existente;
- fusão;
- aquisição;
- *joint-venture*.
- franquias
- subsidiária

#### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação focou restritamente na identificação das estratégias empresariais de investimento externo direto, não avaliando resultados, lucros ou perdas, nem os investimentos em paraísos fiscais.

Foram analisadas três empresas com sede nos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro, sendo que a estratégia relativa à empresa do Espírito Santo refere-se ao período anterior à sua incorporação a uma empresa de outro grupo econômico.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O movimento de capitais e de investimentos no exterior tem se expandido nos últimos anos, como consequência do processo de internacionalização das economias, sendo uma estratégia de crescimento e competitividade das organizações.

O investimento brasileiro no exterior, segundo Censo de Capitais Brasileiros do Banco Central do Brasil já apresenta números significativos, que refletem a tendência das empresas de aumentarem sua participação em mercados externos.

Os estudos empíricos e a literatura sobre a internacionalização das empresas brasileiras sob a forma de aporte de capital são escassos, sendo priorizados os relativos a investimentos estrangeiros no País.

Analisar as motivações e as diversas estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras é relevante para a compreensão deste processo e servirá para que outras empresas possam iniciar ou diversificar seu ingresso no cenário mundial.

As dificuldades apontadas poderão servir de subsídio para possível adoção de política governamental de apoio às empresas, visando o incremento da participação brasileira no competitivo mercado internacional, com reflexos para o desenvolvimento do País.

## 1.7 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Aporte de capital – remessa de divisas, envio de valores para o exterior

Atividades produtivas e comerciais – atividades que envolvam produção comercialização, representação ou distribuição no exterior

Corporações transnacionais – entidades autônomas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais

Países em desenvolvimento – de acordo com o critério principal de classificação do Banco Mundial, renda *per capita*, referem-se a economias com baixa ou média renda.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIAS TRADICIONAIS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

As teorias tradicionais sobre comércio internacional têm sua primeira vertente na Teoria Mercantilista, desenvolvida na Europa no século XVII. Esta teoria afirmava que a riqueza de uma nação se mediria pela manutenção sistemática de excedentes comerciais face ao resto do globo e pelo conseqüente aumento de reservas (naquela época quase que exclusivamente denominadas em metais preciosos) nas mãos das autoridades governamentais. Entretanto, as primeiras formalizações mais rigorosas de uma Teoria do Comércio Internacional são devidas aos dois grandes economistas clássicos dos séculos dezoito e dezenove, Adam Smith (1723-1790) e David Ricardo (1772-1823). O primeiro deles, Smith desenvolveu uma teoria segundo a qual fluxos de comércio entre nações seriam determinados pela existência de diferenciais absolutos de produtividade no fornecimento de bens entre estas mesmas nações, e estes fluxos possibilitariam elevar o bem-estar nacional, mediante a especialização destes países na produção daqueles bens nos quais detivessem um diferencial positivo de produtividade e o abastecimento mútuo de suas necessidades de consumo: esta é a "Teoria das Vantagens Absolutas".

Ricardo, tendo por base as afirmações de Smith, expande e dá maior rigor à teoria, trabalhando com o conceito de vantagem comparativa. Ele afirma que o importante seria que cada país se especializasse na produção daquele bem em que fosse mais eficiente, em que a produtividade de sua mão-de-obra fosse maior. A análise ricardiana pregava que um país deveria escolher produzir não aquilo que lhe

custaria menos do que se comprasse de um outro país, mas sim, entre suas alternativas, aquilo que tirasse melhor proveito, ou alcançasse maior produtividade dos recursos alocados. (KINDLEBERGER, 1974)

Os pressupostos de Ricardo tornaram-se referência para todo o desenvolvimento da teoria clássica do comércio internacional e influenciaram algumas das mais importantes linhas do pensamento sobre o comportamento estratégico da empresa, como em Porter (1990; p.173):

Minha perspectiva é ricardiana, na medida que vejo o comércio (e o investimento no estrangeiro) como determinado, principalmente, pelas diferenças de produtividade, e amplio a teoria de Ricardo para incluir diferenças em tecnologia, qualidade dos fatores e métodos de competição.

A Teoria das Vantagens Competitivas das Nações (PORTER, 1990) afirma que a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação da sua indústria e seu contínuo aperfeiçoamento. As empresas ganham competitividade por causa da pressão sofrida através da concorrência e dos desafios a que são submetidas permanentemente. As empresas recebem todo o benefício ao terem fortes competidores internacionais, fornecedores agressivos e consumidores exigentes em seu mercado doméstico, que pressionam as empresas para inovar mais rapidamente e, assim, obter vantagens competitivas mais sofisticadas do que suas concorrentes estrangeiras.

## 2.2 A TEORIA NEO-CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Segundo Sayad e Silber (2004), a teoria do comércio internacional não constitui a única explicação para as vantagens comparativas das nações. Existem outros modelos entre os quais se destaca o neoclássico ou de Heckscher-Ohlin-Samuelson. Enquanto o modelo clássico enfatizava a diferença entre a produtividade relativa da mão-de-obra entre os países para explicar as vantagens comparativas, o modelo neoclássico coloca no centro da explicação para a existência do comércio internacional a diferença relativa de dotação de fatores de produção (capital e trabalho) entre os países.

As hipóteses centrais desse modelo são as seguintes: concorrência perfeita em todos os mercados, existência de dois fatores de produção, capital e trabalho; os países têm dotações relativas diferentes de capital e trabalho; o conhecimento tecnológico está disponível livremente no mundo e, finalmente, existem produtos que usam intensivamente capital e outros que usam intensivamente mão-de-obra. Nessas condições, é possível obter uma outra explicação para o comércio internacional: os países com abundância relativa de capital tenderiam a exportar produtos que usam intensivamente capital, enquanto os países com abundância de mão-de-obra exportariam os produtos intensivos em mão-de-obra. A explicação é que no país rico, onde existe abundância de capital, a taxa de retorno do capital é menor, fazendo com os produtos de capital intensivos tenham custo relativo menor, ao passo que no país pobre, onde existe abundância de mão-de-obra, o salário é baixo, tornando o custo relativo de produtos intensivos em mão-de-obra menor.

Nessas condições, o modelo prevê que os países ricos tenderiam a exportar produtos intensivos em capital (máquinas e equipamentos) ao passo que os países mais pobres exportariam produtos intensivos em mão-de-obra (tecidos, vestuários, alimentos e outro).

De acordo com os autores, a evolução do comércio internacional nos últimos cinquenta anos não seguiu as previsões dos modelos clássico e neo-clássico. O que se observou no mundo real foi uma presença significativa de comércio intra-industrial, ou seja, exportações e importações dentro do mesmo ramo industrial.

Além disso, Sayad e Silber (2004) constataram a importância de economias de escala e de estruturas de mercado imperfeitas influenciando os fluxos comerciais mundiais.

### 2.3 AS NOVAS TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL E DE INVESTIMENTO EXTERNO

Segundo Hemais e Hilal (2004), as teorias sobre o processo de internacionalização da firma podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques diversos: o econômico e o organizacional.

O enfoque econômico examina tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, baseia-se em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio, assim como em aspectos microeconômicos, como o estudo do crescimento internacional de firmas individuais,



enquanto o organizacional coloca o homem comportamental no lugar do homem econômico. Neste modelo estão incluídos o Modelo de Internacionalização de Uppsala, com enfoque em processos e, posteriormente, em redes e as diversas vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma.

O enfoque econômico é classificado em teoria do ciclo do produto, teoria do poder de mercado, teoria de internalização e paradigma eclético.

### **2.3.1 Teoria do Ciclo do Produto**

Vernon (1966,1979) explica que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico e que os produtos (ou tecnologia) passam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação. De acordo com a fase do produto (ou tecnologia), uma estratégia diferente deverá ser enfatizada pela firma. Geralmente a primeira fase é vivida por países mais avançados industrialmente e é caracterizada pela tecnologia mutante, desenvolvimento de mercado, vantagens advindas da nova tecnologia, grande quantidade de recursos destinados à pesquisa & desenvolvimento, grande demanda no mercado doméstico e altas barreiras de entrada. A segunda fase é marcada, em geral, pela demanda estrangeira. A tecnologia começa sendo difundida, ainda que em fase de ajustamentos. Inicia-se o processo de produção em massa, as barreiras de entrada são vencidas pelos competidores e a produção se espalha por outros países desenvolvidos. Na terceira fase, a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável, mais eficiente e menos flexível. Nesse estágio não há mais ênfase nos aspectos inovadores do produto e a firma procura a minimização dos

custos. Então a produção é transferida para países que tenham custos mais baixos, como os países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata.

Esta teoria considera a realização de investimento externo direto (IED) como uma forma de sobrevivência aos produtos, ou seja, quando há a saturação do mercado e o aumento da competição no país da matriz, a produção pode ser transferida para uma subsidiária, introduzindo-a em um novo mercado, com menor competição e status de produto novo. A continuidade da produção do “antigo” produto em um novo mercado permite à empresa aproveitar as vantagens da nova localização, obter menores custos e descontinuar a produção pela matriz, podendo ainda atender sua demanda remanescente.

### **2.3.2 Teoria do Poder de Mercado**

Hymer (1960) caracteriza IED como uma estratégia pela qual as empresas oligopolísticas procuram exercer e aumentar seu “poder de mercado” eliminando a competição, no espaço internacional, através da criação de barreiras à entrada relacionadas à existência de ativos específicos às empresas. Estes ativos poderiam ir, segundo o autor, desde “*know-how*”, propriedades tecnológicas, produtivas ou gerenciais, até a diferenciação de produto via marca, ou ainda o acesso privilegiado a fontes de crédito. Esses ativos seriam internalizados em “mercados” interiores às estruturas empresariais, permitindo comportamentos oportunistas de extração total do seu rendimento econômico por parte das empresas.

O autor identifica duas razões principais para as empresas controlarem outras empresas em um país estrangeiro: remoção da competição, através de conluíus ou através de fusões, e o uso de uma vantagem única da empresa tais como fácil acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor sistema de distribuição ou posse de um produto diferenciado, ou ainda, as imperfeições do mercado.

Hemais e Hilal (2004) afirmam que, como existem imperfeições no mercado, é mais vantajoso coordenar as atividades de produção dentro da firma do que através da mediação dos mercados. As firmas podem, então, internalizar o mercado através de investimento direto no estrangeiro, ou externalizar o mercado através de licenciamento. Se há uma escolha entre investimento direto e licenciamento, a firma preferirá a primeira opção, porque, dessa forma, pode evitar o problema do monopólio seqüencial (i.e., quando uma firma vende suas vantagens a outras firmas que possuem poderes monopolísticos nos seus mercados), a complexidade de conseguir acordos entre licenciador e licenciado – incluindo a supervisão do preço - e a perda de lucratividade, assim como da vantagem competitiva.

Quando a firma possui vantagem diferencial, deve utilizar essa vantagem em outros países, devendo escolher a ação mais apropriada para o caso. Quando um mercado tem uma estrutura de monopólio ou oligopólio, a internalização do mercado será a ação preferida. O controle é necessário a fim de remover a competição e se apropriar integralmente dos retornos advindos do uso de um ativo específico. Se, entretanto, a firma encontra um mercado com competição perfeita, o licenciamento será a ação mais provável.

Hymer (1960) ressalta que existem custos para se internacionalizar: altos custos fixos necessários para se estabelecer – custo para adquirir informação sobre o novo país (economia, língua, legislação, política, etc.); outros tipos de custos apresentam caráter mais permanente: discriminação contra empresas estrangeiras praticada pelos governos, consumidores e fornecedores, bem como os riscos inerentes à flutuação das taxas de câmbio. A vantagem diferencial que a firma possui deve ser bastante forte para superar todos esses problemas.

Buckley (1990) afirma que tanto as teorias baseadas no poder de mercado quanto as baseadas na internalização não devem ser vistas como mutuamente exclusivas, mas como complementares, de modo a fornecer uma explicação mais completa do crescimento das multinacionais.

### **2.3.3 Teoria da internalização**

A teoria da internalização está fortemente associada à teoria de custos de transação, uma vez que procura analisar as características de uma transação de forma a definir qual o modo de entrada que minimiza os custos de transação para uma empresa.

A teoria da internalização foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Reading, na Inglaterra. Entre os principais autores originários desta linha encontram-se Buckley e Casson (1976), Rugman (1980, 1981) e Dunning (1988). Hill, Hwang e Kim (1990) sugerem que a teoria da internalização seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais.

Segundo a teoria, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam as condições que levariam uma empresa multinacional (EMN) a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo. Uma EMN utilizaria o investimento direto, ou seja, internalizaria sua atividade no mercado externo, quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras firmas e desejasse proteger tais vantagens, utilizando-se de sua própria estrutura.

Para os teóricos da internalização, a exportação seria vista simplesmente como um ponto de partida para o investimento direto no exterior. O licenciamento, por sua vez, teria o potencial de colocar em risco o *know-how* de *marketing* ou de tecnologia da empresa, motivo pelo qual seria considerado como um “modo de entrada tardio” (FINA e RUGMAN, 1996, p.200). Esses autores propõem a seguinte seqüência dos modos de entrada: primeiro, a exportação, segundo, o investimento direto no exterior; terceiro, o licenciamento. Este último ocorreria apenas em estágios avançados do ciclo de vida do produto, quando a proteção das vantagens competitivas da empresa deixasse de ser relevante.

Um elemento importante da teoria é a questão da integração vertical e horizontal. A firma procura a integração vertical para vencer barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado (setores nos quais existe concorrência imperfeita e induzem a distorções de preço e processos produtivos multifásicos, criam incentivos à empresa para uma integração “para frente e para trás”). Ela também procura a integração horizontal para usar economias de escala para gerar novos

conhecimentos (setores altamente concentrados seriam um incentivo à diversificação da firma) (BUCKLEY, 1983).

Casson (1983) relaciona o crescimento da firma com a posse de um monopólio de produto com demanda crescente. Este crescimento acabará quando o mercado local se tornar saturado e com isso a firma precisa se expandir para outra localização ou criar novos produtos para continuar a crescer. Uma vez que as imperfeições de mercado são uma fonte de custos de transação, elas poderão ser minimizadas através da internalização da produção.

#### 2.3.4 Paradigma eclético

O conceito de paradigma eclético foi desenvolvido na década de 1970 por Dunning, que tinha por objetivo delinear uma explicação ampla para a teoria da produção internacional da firma, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica.

O paradigma explica que a firma, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. De posse dessa vantagem, a firma irá internalizar a produção se perceber que essa é a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outras firmas. Finalmente, deve haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, de modo a capturar os benefícios econômicos existentes em locais diferentes. Estas

são, portanto, as três colunas do paradigma: vantagens de propriedade ou específica, de internalização e vantagens de localização.(Quadro 1)

**Quadro 1** – Vantagens do paradigma eclético

<b>Vantagem específica</b>	<b>Vantagem à localização</b>	<b>Vantagem à internalização</b>
Propriedade tecnológica	Diferenças de preços e insumos	Diminuição dos custos de câmbio
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos insumos	Diminuição do volume do direito de propriedade
Diferenciação	Custos de transporte e comunicação	Redução da incerteza
Dotações específicas: Homens, capitais, organização	Distância física, língua, cultura	Controle da oferta, em quantidade e qualidade
Acesso aos mercados, fatores e produtos	Distribuição espacial de insumos e mercados	Controle dos mercados
Multinacionalização anterior.		Possibilidades de acordos
		Internalização das externalidades
		Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Dunning, 1988

As vantagens específicas de propriedade podem ser de natureza estrutural, se decorrentes da propriedade em si mesma, de acesso privilegiado a um ativo, ou transacional, caso a vantagem derive da capacidade da hierarquia de uma empresa

multinacional tirar proveito das imperfeições de mercados, pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países.

Dunning (1988) afirma que há duas formas de vantagens competitivas que podem criar uma posição monopolística para as multinacionais: aquelas derivadas da propriedade de um ativo específico e aquelas derivadas da propriedade de ativos complementares. As primeiras estão relacionadas, por exemplo, à tecnologia utilizada pela firma, que pode ser comercializada de diversas formas. Alternativamente, a segunda não pode ser vendida e os ativos somente podem ser usados dentro da firma, tais como a capacidade para gerar tecnologia, a competência organizacional, a capacidade de empreendedorismo, experiência de produzir no exterior, entre outros.

As vantagens de propriedade incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infraestrutura e tamanho do mercado.

O que diferencia as empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas de países em desenvolvimento é justamente a composição das vantagens de propriedade, que envolvem, em grande medida: diferentes tipos de recursos naturais e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e políticas de governo.



Dunning classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: i) recursos naturais; ii) comercialização; iii) acesso a novos mercados; e iv) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização que visa ao acesso a recursos, destacou-se na experiência internacional a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratas do que no país de origem, o que viabiliza a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos a nível internacional. No que diz respeito à comercialização, a instalação de escritórios de representação tem por fim garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de distribuição locais.

A teoria eclética levanta os fatores que levam à decisão de realizar ou não investimento direto estrangeiro, onde e quando realizá-lo e o que produzir, considera que é o conjunto de vantagens que define a escolha. Para Dunning (1988), o acirramento da competição, com o aumento do número de empresas no mercado e mercados consumidores maduros conduzem a empresa à busca de diversas vantagens de forma simultânea.

A empresa matriz pode instalar uma subsidiária com o objetivo principal de utilizar os recursos naturais e humanos do país (*resource seeking*). O ponto principal desta decisão são as vantagens locacionais. Por outro lado, se a escolha for determinada pelo acesso a um mercado doméstico importante, isto significa acesso a canais de distribuição, proximidade com o mercado, custos de recursos e transporte.

Dunning enfatiza que, se uma multinacional percebe que os custos de transação relacionados às falhas de mercado são altos, ela tende a usar suas vantagens em vez de negociá-las. Entretanto, se ela percebe que os custos administrativos da hierarquia e/ou as de economias externas relacionadas à operação no exterior são muito altas, ela tende a preferir dividir sua responsabilidade de produzir no exterior, ou mesmo vender sua vantagem. O autor ainda admite que firmas diferentes, devido às suas características próprias, podem ter percepções diferentes das oportunidades surgidas no exterior, no mesmo período de tempo.

Se não existem restrições ao comércio, o primeiro passo para a internacionalização da firma será o investimento direto, com a devida exploração pela firma de sua vantagem competitiva, em setores que usam produtos intermediários. Mais tarde, quando a firma já tem mais experiência e usa estratégia global para seus investimentos no exterior, ela se apóia menos em sua vantagem diferencial e mais em sua capacidade de coordenar e gerenciar um grupo que se espalha por diversos países.

A firma internaliza sua produção quando espera que isso lhe dê acesso ao melhor pagamento por sua vantagem. A expectativa leva a firma a optar por transferir tecnologia através de investimento direto, em vez de licenciá-la.

### **2.3.5 Escola de Uppsala**

De acordo com Hemais e Hilal (2004), foi a partir dos trabalhos pioneiros de Penrose, Cyert e March e Aharoni que a teoria da firma deixou de ser examinada

puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa.

Baseados nesse arcabouço teórico, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma linha distinta de pensamento a partir de estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Essa linha de pensamento, que mais tarde veio a chamar-se processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala levou os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abranger também a Teoria do Comportamento Organizacional.

Do vínculo do processo de internacionalização ao processo experiencial de aquisição de conhecimento pela firma, evoluindo para questões culturais e estudos de redes, a Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência para todos os países escandinavos, que têm as mesmas características tecnológicas e socioeconômicas e onde os processos de internacionalização das firmas passaram por etapas muito semelhantes, criando a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Johanson e Vahlne (1977), construíram um modelo do processo de internacionalização da firma focalizado no desenvolvimento da firma individual e, particularmente, na sua aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações e, conseqüentemente, sobre o seu crescente comprometimento com os mercados estrangeiros.

Para os autores, a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais. Todas as decisões que, em conjunto, constituem o processo de internacionalização – decisões para começar a exportar, para estabelecer canais de exportação, para estabelecer uma subsidiária para vendas, etc, têm algumas características comuns, que também são muito importantes para a subsequente internacionalização. O modelo está baseado em observações empíricas que mostravam que as firmas suecas freqüentemente desenvolviam as suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos de produção no exterior em momentos específicos no tempo. Tipicamente, as firmas começavam exportando através de um agente, posteriormente estabeleciam uma subsidiária de venda e, eventualmente, em alguns casos, começavam a produzir no país estrangeiro. A decisão de produzir no exterior era geralmente de tipo incremental, de modo que as novas unidades de produção iniciavam com as atividades de fabricação menos complexas e, sucessivamente, iam adicionando outras de maior complexidade.

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a

expansão geográfica. Portanto, para os autores, o processo de internacionalização não é visto como um seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma seqüência de modos de operação quanto através de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. A seqüência de modos de operação se iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofundaria a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, na medida em que a firma ganhasse experiência de operações estrangeiras.

O modelo aponta assim, para um fator relevante, que é a distância psíquica, que parece estar relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde fixam subsidiárias. A distância psíquica é definida como a soma de fatores que não permitem o fluxo de informação de e para um determinado mercado. Exemplos são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Dentro deste pressuposto, as firmas escolheriam inicialmente aqueles mercados no exterior com menor distância

psíquica com relação à firma matriz. Outra variável relevante que justifica o processo gradual de internacionalização é a falta ou a dificuldade de obter conhecimento do mercado referente às operações internacionais e a conseqüente incerteza que tal fato gera. Conhecimento do mercado é a informação sobre o mercado e as operações em tais mercados, as quais estão, de certa forma, na mente dos indivíduos, na memória dos computadores e em relatórios escritos. O conhecimento do mercado é importante porque as decisões de comprometimento se baseiam em diversos tipos de conhecimento. Em primeiro lugar, o conhecimento de oportunidades ou de problemas inicia as decisões. Em segundo, a avaliação de alternativas é baseada em algum tipo de conhecimento sobre partes relevantes do ambiente do mercado e sobre a performance de diversas atividades. Esse conhecimento pode ser classificado em: conhecimento objetivo, que pode ser ensinado; e conhecimento obtido pela experiência, que somente pode ser aprendido através da experiência pessoal. A experiência em si não pode ser transmitida, ela produz uma mudança muitas vezes sutil, nos indivíduos e não pode ser separada dos mesmos. Johanson e Vahlne (1977) acreditam que o conhecimento via experiência é o tipo de conhecimento crítico no processo de internacionalização, já que ele não existe de início, devendo ser adquirido gradativamente durante as operações no exterior. Um aspecto importante deste tipo de conhecimento é que ele fornece a estrutura para poder perceber e formular oportunidades.

O conhecimento também pode ser classificado em:

- Geral, referente a métodos de marketing e características comuns de alguns tipos de consumidores, independentemente de sua localização geográfica, mas dependente do processo produtivo, etc.

- Específico do mercado, referente às características de mercados nacionais específicos, como o clima de negócios, os padrões culturais, a estrutura do sistema de mercado e as características individuais das firmas e de seu pessoal.

Ambos os tipos de conhecimento são essenciais: o conhecimento específico do mercado pode ser obtido principalmente através da experiência no mercado, enquanto o conhecimento geral, ou conhecimento da operação, pode ser transferido entre países. Existe uma relação direta entre o conhecimento do mercado e o comprometimento da empresa: o conhecimento pode ser considerado como um recurso. Assim sendo, quanto maior o conhecimento do mercado, maior o valor dos recursos e, portanto, maior o comprometimento com o mercado.

### 2.3.6 Distância Psíquica

Johanson e Wiedersheim (1975) definiram distância psíquica ou psicológica como “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado”. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) conceituaram distância psicológica como sendo “a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos”. Estas diferenças incluem fatores legais, políticos e econômicos, estrutura das indústrias e dos mercados, práticas de negócio e idioma.

Rocha (2004) classifica os fatores que afetam a internacionalização e a distância psicológica, esclarecendo que estes fatores são associados às características dos executivos (objetivas e subjetivas), características da firma e

variáveis associadas às relações entre as firmas e seus parceiros estrangeiros. O entendimento sobre como diferentes fatores podem afetar a distância psicológica é considerado de grande importância porque o gerenciamento de tais fatores pode ajudar a entender o fenômeno da distância psicológica e como ele pode ser administrado.

a) Fatores ambientais

Formação de blocos comerciais

A formação de blocos comerciais é considerada um fator redutor de distância psicológica entre países pertencentes ao mesmo bloco, sendo como uma maneira de “aumentar o tamanho do país”

Indústria

Certas indústrias são mais internacionalizadas do que outras. Esta experiência internacional pode ser compartilhada de várias maneiras entre membros, através de contatos provenientes de associações de comércio ou outras formas de cooperação entre indústrias. Há evidências de que, quando as empresas estão concentradas em certas regiões geográficas, as experiências internacionais são compartilhadas dentro daquela indústria.

b) Aspectos da firma

Experiência efetiva em um mercado estrangeiro específico

As empresas obtêm melhor desempenho em um mercado estrangeiro quando seus executivos têm experiência efetiva naquele mercado e estão mais bem equipados para entender “a verdadeira distância” entre os



mercados doméstico e estrangeiro. Constatou-se também que a experiência em exportações para um dado mercado estaria relacionada a atitudes positivas em relação a futuras exportações para aquele mesmo mercado. Ao iniciar um novo empreendimento, maiores benefícios originavam-se da experiência prévia naquele mesmo mercado, seguida da experiência em outros países do mesmo bloco cultural.

#### Experiência efetiva em outros países similares

A distância psicológica muito provavelmente se reduziria quando uma firma penetrasse em um mercado culturalmente similar a outro onde ela já operasse.

#### c) Fatores de relacionamento

##### Laços sociais com indivíduos no mercado estrangeiro

Laços sociais existentes entre os executivos ou o proprietário da firma exportadora com indivíduos nos mercados estrangeiros eliminavam ou reduziam a distância psicológica. Laços sociais poderiam englobar relacionamentos profissionais ou experiências anteriores de negócios com firmas em determinado país estrangeiro. Desenvolver relações pessoais é uma maneira encontrada pelos executivos de minimizarem risco.

##### Afinidade cultural

A afinidade e proximidade culturais são determinantes da distância psicológica e podem ser caracterizadas como proximidade de pensamentos, interesses e padrões de comportamento.

Rocha (2004) identificou as áreas abaixo como diferenças/similaridades percebidas, em um estudo de caso envolvendo 15 empresas:

- a) Idioma – elemento mais importante do construto. A falta de habilidade nas línguas estrangeiras tem sido indicada como o maior impeditivo do envolvimento de uma firma em um país estrangeiro. A similaridade entre o português falado no Brasil e o espanhol falado em outros países da América Latina viabiliza para os executivos brasileiros a comunicação, ainda que de maneira imperfeita, junto a países de língua espanhola, contribuindo para a percepção da existência de proximidade.
  
- b) Maneira de ser - compreende elementos como objetividade *versus* subjetividade, frieza *versus* calor humano/emotividade, maior rigidez *versus* maior flexibilidade, formalidade *versus* informalidade, seriedade *versus* humor, maior inclinação para o indivíduo *versus* maior inclinação para a família.
  
- c) Relacionamentos – a facilidade em se estabelecer relacionamentos com pessoas de outras culturas também é outro elemento importante para julgar similaridade e diferença. Latino-americanos em geral são vistos como de mais fácil aproximação e de maior facilidade para se estabelecer uma relação, em comparação com norte-americanos e, mais ainda, com norte-europeus.
  
- d) Maneira de fazer negócio - maneiras similares de fazer negócio apontam para a existência de padrões semelhantes de qualidade do produto, canais de

distribuição similares, práticas e rotinas de negócio similares e comportamento similar dos empregados.

- e) Expectativas dos consumidores – os consumidores latino-americanos são vistos como nutrindo níveis similares de expectativas a respeito da qualidade do produto, serviço, entrega, etc. quando comparados com consumidores norte-americanos e europeus.
- f) Maturidade do mercado – maiores níveis de competição estão associados a mercados mais maduros, tais como os da Europa e dos Estados Unidos. Mercados maduros são considerados não atrativos e mais competitivos.
- g) Sistemas políticos, econômico e regulatório – fatores como economia fechada, restrições às importações ou elevado nível de intervenção estatal constituem fatores que criam obstáculos para a condução de negócios em um mercado estrangeiro. Um nível similar de desenvolvimento econômico é considerado implicitamente mais familiar do que níveis mais elevados de desenvolvimento econômico, assim como leis trabalhistas, sindicatos e normas de crédito.
- h) Distância geográfica – a proximidade geográfica é vista como elemento de associação positiva para a distância psicológica.

### 2.3.7 Processos de Internacionalização como Relacionamentos Multilaterais

Johanson & Vahlne (1990) consideram ainda outra variável: os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro, as redes interorganizacionais. Nos mercados industriais, as firmas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos com outros atores. Esses relacionamentos se desenvolvem através da interação na qual as partes constroem laços comuns de confiança e conhecimento, com um forte significado de comprometimento. Os relacionamentos estão conectados por redes, que se desenvolvem como consequência da interação entre as firmas. Essas redes incluem clientes, clientes dos clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agentes, consultores, etc. bem como as agências reguladoras ou outras agências públicas. Essas redes podem ser mais ou menos internacionais, dependendo do grau de conexão dos relacionamentos além fronteiras.

A extensão do modelo do processo de internacionalização para considerar o aspecto das networks deve transformar com os conceitos de comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento como multilaterais, em vez de unilaterais, como no modelo original. Em outras palavras, o processo de internacionalização não é apenas intra-organizacional, mas também interorganizacional. (Johanson e Vahlne, 1990, p.19).

A concepção de processos de internacionalização a partir do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais não alterou a idéia inicial do modelo de Uppsala quanto à dinâmica do auto-reforço do conhecimento (CHETTY e ERIKSSON, 2002), pois admite-se que, à medida que os atores interagem, fazem adaptações e, conseqüentemente, aumentam o grau de interdependência mútua, novos e mais profundos conhecimentos são gerados e selecionados por *feedback* positivo. Isto quer dizer que a internacionalização como resultado de relações

multilaterais é dependente da construção do conhecimento ao longo da história desses relacionamentos. Esses conhecimentos, sendo datados e localizados, refletem o contexto temporal e espacial em que os atores, por meio de tentativas e erros, estabelecem, aprofundam, modificam e interrompem seus relacionamentos (LOASBY, 2002).

Em processos de internacionalização como resultados de relacionamentos multilaterais, a unidade de análise expande-se da firma - matriz *vis-à-vis* subsidiária focal - para os relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos por tais atores (HADIJKHANI e JOHANSON, 2002). Nesse sentido, os processos de internacionalização tendem a refletir conhecimentos gerados e selecionados na rede de relacionamentos da firma. Com isso, a matriz tende a perder o monopólio do conhecimento e, eventualmente, se defrontar com uma diminuição gradativa da sua capacidade de coordenador e/ou controlar as afiliadas (O'DONNELL, 2000).

### **2.3.8 Papel do Empreendedor**

Andersson (2002), pesquisador da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, considera o papel do empreendedor como força motriz do processo, como fator significativo para a internacionalização.

Ele argumenta que as teorias sobre internacionalização não apresentam todas as respostas necessárias para o bom entendimento do fenômeno, que é complexo. O autor inclui a figura do empreendedor dentro do processo de internacionalização. O empreendedor, segundo Andersson (2002), é o responsável pela introdução de novos produtos e métodos de produção, pela abertura de novos

mercados, pela conquista de novas fontes de suprimento e de matérias-primas e pela reorganização da indústria. Para que sua ação seja feita, as redes de relacionamento pessoal são importantes. Para o autor, o empreendedor é alguém que tem a habilidade de lidar com diferentes combinações, desenvolver essas combinações, perceber formas de ação e conseguir convencer terceiros a investir em seus projetos.

Anderson (2002) distingue três tipos de empreendedores: os técnicos, os de marketing e os estruturais. Os técnicos são os que trabalham para a introdução de um novo produto ou novo método de produção, ou para a conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias-prima ou de produtos intermediários. Lidam com inovações técnicas. Os empreendedores de marketing são aqueles que trabalham para a abertura de novos mercados. Este tipo de empreendedor é proativo ao processo de internacionalização e tende a escolher modos de entrada que requerem muitos recursos, como investimentos em construção de novas plantas no exterior, para penetrar rapidamente em novos mercados. Os estruturais são os que trabalham para a nova organização de qualquer indústria (como, por exemplo, a criação ou quebra de uma situação monopolista). Em geral, trabalham em indústrias maduras e sua estratégia é implementada no nível corporativo. Como a maioria das indústrias maduras é internacional, este tipo de empreendedor se torna um importante ator internacional. Ele prefere aquisições e fusões como estratégia de internacionalização.

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) afirmam que o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem das

oportunidades que surgem no mercado internacional. Portanto, as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras podem estimular a entrada e o desenvolvimento de uma firma no mercado estrangeiro. Outros fatores motivacionais individuais que podem levar à exploração de oportunidades internacionais são o nível de educação mais alto do empreendedor, ele ser de origem estrangeira ou possui experiência internacional progressiva.

Crick e Spence (2004) consideram outro tipo de estímulo denominado “acontecimento ao acaso”. Os autores explicam que esse fenômeno envolve um elemento temporal (estar no lugar certo na hora certa), um elemento relacional (construção não planejada de redes sociais) e um elemento analítico (habilidade para o estabelecimento de conexões entre dados atuais e idéia). Um contato ao acaso, com um parceiro internacional potencial, ou seja, que não havia sido considerado ou planejado antes poderia motivar uma firma a se internacionalizar ou levá-la a evoluir ou a modificar suas estratégias de internacionalização. O mesmo poderia ocorrer com uma firma negociando com um agente internacional oferecendo algum tipo de parceria ou acordo colaborativo que não havia sido pensado previamente.

Segundo Hemais e Hilal (2004), as teorias sobre o processo de internacionalização são muito mais complementares do que oponentes e, por ser um fenômeno complexo, a internacionalização não pode se ater a uma teoria apenas.

## 2.4 MOTIVOS E DETERMINANTES DO INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO

Por que as firmas investem no exterior?

As teorias sobre comércio internacional apresentam diversas razões para o investimento externo. Dunning (1972) ainda observa que as forças que fazem o investimento direto são várias e variadas. Basicamente as firmas investidoras estão interessadas na contribuição que este capital fará para a prosperidade de toda a organização. As exportações podem elevar-se ou a matéria-prima pode ser adquirida mais barata. Poderá haver *feed-back* de conhecimento tecnológico, mercados podem ser preservados contra competidores.

O investimento direto essencialmente representa a expansão horizontal ou vertical das atividades da firma e deve ser visto como um objetivo geral, cuja expectativa é a taxa de lucro do novo empreendimento. Em geral, o investimento direto, particularmente o investimento direto produtivo em manufatura, promove o crescimento econômico mundial maior que o investimento em carteira de títulos, isto porque este tende a se concentrar em setores mais dinâmicos e tecnologicamente avançados

O investimento externo representa a expansão territorial das atividades de negócios, não estando sujeito às mesmas condições do investimento doméstico. No comércio existente entre dois países pode haver imposição de tarifas de importação, a influência das variações nas taxas de câmbio e fatores adicionais políticos e ambientais. Muitas vezes também o investimento doméstico e estrangeiro são



complementares, quando no próprio país não há um parceiro ideal. (DUNNING, 1972).

Segundo Nurkse (1972) os principais determinantes para o investimento direto são:

- 1- tentar evoluir, estendendo suas próprias operações e investindo em países estrangeiros;
- 2- proteger mercados existentes ou evitar perdas, mais do que obter ganhos;
- 3- ter acesso a tecnologia superior, patentes, acesso a mercados, expertise empresarial e experiência, economia de integração;
- 4- reduzir custos com a produção local no exterior, quando os custos para produzir uma certa quantidade para exportar para um determinado país, somados à distribuição e custos de marketing são superiores ao custo de produção do mesmo produto no referido país;
- 5- não sofrer imposição de barreiras às importações;
- 6- integrar-se às forças de blocos econômicos regionais;
- 7- adaptar-se ao mercado local e oferecer serviços pós-venda;
- 8- aproveitar o custo de oportunidade, quando o retorno for maior que utilizar o capital domesticamente ou em outro lugar.

Krugman e Obstfeld (1999) argumentam que o investimento direto está intimamente ligado à questão da localização dos recursos. Por exemplo, a exploração do alumínio deve ser localizada onde a bauxita está, a fundição do alumínio deve estar próxima de onde a energia é fornecida a baixo custo. Além

disso, os custos de transportes e outras barreiras ao comércio também podem determinar a abertura de subsidiárias.

Outro fator abordado pelos autores é que a produção de uma subsidiária freqüentemente serve como insumo da produção de outra e que a tecnologia desenvolvida em um país pode também ser utilizada por outras empresas do mesmo grupo, tornando as transações mais lucrativas.

A decisão de investir deve também levar em consideração a visão do país tomador. Os países tomadores observam a entrada de capitais com sentimentos mistos. A atenção é dada para analisar a repercussão de tais investimentos e, através de várias medidas políticas, alinhar sua magnitude e composição com os recursos nacionais e o crescimento. O investimento direto é particularmente bem vindo, pois traz todos os elementos necessários à criação de novos produtos: desenvolve a tecnologia, *marketing* e métodos, patentes, direitos de marca, *expertise* gerencial e iniciativa empresarial. Entretanto, há também o medo de que a economia nacional, objetivos estratégicos e culturais possam de certa forma sofrer interferência, principalmente quando o capital externo controla setores chaves da economia (KINDLEBERGER, 1969).

O balanço de vantagens vai depender de vários fatores como tipo e posse do capital investido, seu caráter e sua distribuição industrial. O investimento para explorar recursos naturais para exportação para o país investidor pode mostrar-se menos benéfico para o país hospedeiro do que se fosse para indústrias manufatureiras ou serviços. Podemos mencionar aqui o investimento da Petrobras

para a exploração do gás boliviano, que tem suscitado repercussão na população local.

Para maximizar os benefícios e minimizar os custos do investimento externo, é importante que o país hospedeiro o considere desejável para integrar e regular o fluxo de capital não apenas como um projeto particular, mas à luz de uma contribuição para o desenvolvimento nacional como um todo.

## 2.5 FORMULAÇÃO E ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

A complexidade das decisões em um ambiente competitivo mais amplo, como o mercado internacional, exige das empresas e de seus administradores um processo de tomada de decisões mais elaborado que o relativo aos problemas domésticos.

As decisões estratégicas podem ser consideradas como uma escolha racional e ordenada das alternativas que melhor satisfazem os objetivos empresariais em um ambiente de competição.

O processo de internacionalização pode ser considerado como parte das decisões estratégicas da organização, já que é uma ação da empresa de grande importância e amplitude que se referem ao relacionamento da empresa com seu ambiente.

Segundo Smith e Zeithaml (1999), a internacionalização é tratada como um processo que leva a firma a se expandir de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais, devendo assim, tal posicionamento ser conectado explicitamente à literatura sobre pensamento estratégico e se constituir em um debate constante sobre como as estratégias internacionais são formuladas em diferentes contextos organizacionais e industriais. Assim, é importante que se discuta o conceito de estratégia.

Estratégia é definida como um padrão que se estabelece em um fluxo de decisões, de modo que o relacionamento entre planos de liderança, intenções e o que realmente foi implementado nas organizações possa ser explorado (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998). Dois tipos de estratégias podem ser distinguidos: deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são aquelas planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência. Tal controle é executado, usualmente, por meio de um plano formal *top-down* e baseado em intenções que devem ser: articuladas em um nível de detalhamento relativamente concreto, percebidas como comuns a todos os atores virtualmente envolvidos no processo e entendidas exatamente como são pretendidas sem interferências externas sobre elas.

Estratégias emergentes são consideradas como padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta gerência. As direções estratégicas nessa dimensão surgem de um padrão de ações, decisões e aprendizagem que pode criar raízes nas camadas hierárquicas mais inferiores da organização. Tais ações podem tornar-se deliberadas, caso o padrão

seja reconhecido e legitimado pela gerência. Todavia, isso acontece após o fato ter acontecido ( MINTZBERG e WATERS, 1985).

Hart (1992) propõe tipos de estratégias que variam em um continuum processual de formulação estratégica tanto deliberada quanto emergente e que se distinguem em termos de determinadas características associadas à: (i) orientação visível da alta gerência no processo estratégico; (ii) interação contínua entre dar e receber insumos necessários ao desenvolvimento e à implementação da estratégia e, (iii) participação de camadas hierárquicas mais inferiores da organização no direcionamento estratégico. Segundo Hart (1992), as estratégias deliberadas são fortemente direcionadas e controladas pela alta gerência e incorporam modos de formulação estratégica do tipo comando, simbólico e racional. As estratégias emergentes, ao contrário, são estabelecidas por meio tanto do diálogo contínuo entre a alta gerência e atores organizacionais internos e externos quanto pelo incentivo ao empreendedorismo interno na organização, características estas que configuram modos de formulação estratégica do tipo transativo e generativo, respectivamente.

Conectando a literatura sobre pensamento estratégico, com o tema “internacionalização”, observa-se que muitos estudos têm sugerido que processos estratégicos tanto deliberados quanto emergentes fazem parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais (CRICK e SPENCE, 2004).

Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas quanto a literatura sugere. Por um lado, a aprendizagem

ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo. Por outro lado, um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização e aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico da internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias emergentes nas atividades internacionais da firma.

Merilees et al (1998) sugerem que o processo estratégico de seleção do mercado internacional por pequenas e médias empresas pode seguir um processo de quatro estágios: (i) empreendedores, por intermédio de atividades de *networking*, ampliam horizontes e chances de identificar oportunidades potenciais; (ii) oportunidades emergentes são identificadas; (iii) uma predisposição para responder rapidamente a oportunidades relevantes é manifestada; (iv) recursos para capacitar a implementação são alavancados de forma flexível.

Resultados de estudos que investigavam o processo estratégico internacional de pequenas e médias empresas evidenciaram que: (i) os empreendedores ou gerentes, quando exigidos, mostraram-se disponíveis para adaptar estratégias, porém a partir de uma visão mais ampla ao invés de um plano rígido; (ii) o planejamento formal não foi deliberado com vistas à produção de um plano de marketing internacional. Ao contrário, os gerentes tinham apenas uma noção da direção que eles procuravam implementar nas firmas e, muitas estratégias emergiram como um resultado das oportunidades que surgiam; (iii) certos eventos

contingenciais foram percebidos como influenciadores das estratégias, tais como contatos ao acaso com parceiros internacionais, disputas legais com subsidiárias estrangeiras ou problemas de natureza desconhecidas com distribuidores estrangeiros; (iv) estratégias originalmente não planejadas, tornaram-se planejadas à medida que os gerentes iam adquirindo experiência com as operações internacionais ou obtendo recursos financeiros necessários a uma expansão internacional, em termos de estrutura organizacional, provisionamento de pessoal e modos de entrada de maior comprometimento com o mercado internacional (CRICK e SPENCE, 2004).

No que tange a grandes empresas, um estudo realizado por Smith e Zeithami (1999) mostrou que as decisões internacionais de firmas desse porte também combinaram estratégias deliberadas e emergentes. Os principais resultados desse estudo revelaram que: (i) as atividades internacionais foram iniciadas pela alta gerência; (ii) ações deliberadas foram manifestadas pela alta gerência para a criação de uma área específica para cuidar de negócios internacionais, mas as intenções para tal fim não eram claras; (iii) o envolvimento da alta gerência e os objetivos internacionais iniciais eram limitados e vagos, sugerindo um processo mais simbólico do que racional de formulação estratégica; (iv) contatos externos auxiliaram os gerentes internacionais a desenvolverem experimentação e consciência dos negócios em muitos países, exprimindo um processo de formulação estratégica por meio da aprendizagem, do empreendedorismo e do desenvolvimento contínuo de novas habilidades; (v) a intervenção da alta gerência para capacitar a obtenção de recursos financeiros e gerenciais para o processo de expansão internacional foi feita de modo deliberado, porém de uma maneira simbólica, ou seja, não resultante de

um processo racional de planejamento. Tais considerações levaram os autores à conclusão de que o sucesso das atividades internacionais de uma firma não parece determinado, exclusivamente, por um planejamento estratégico sistemático ou controle estabelecido pela alta gerência.

Gery et al (2005) definem estratégia como a direção e o escopo de uma organização a longo termo, que atingem vantagens no meio ambiente em mudanças, através da configuração de recursos e competências, com o propósito de satisfazer a expectativa dos *stakeholders*.

Bartlett e Ghoshal (2002) afirmam que as mudanças recentes no ambiente operacional internacional têm forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais. A atual realidade do ambiente competitivo no mundo inteiro exige o compartilhamento de informação colaborativa e a solução de problemas, o apoio cooperativo e o compartilhamento de recursos, além de ação coletiva e de implementação. As unidades independentes correm o risco de serem apanhadas uma a uma pela concorrência, cuja abordagem global coordenada lhe proporciona duas importantes vantagens competitivas – a habilidade de integrar a pesquisa, a produção e outras operações de escala e a oportunidade de subsidiar as perdas de batalhas em um determinado mercado, com fundos gerados por operações lucrativas em mercados domésticos ou em ambientes protegidos.

Segundo Gery et al (2005) as companhias que usam as alavancas da estratégia global podem obter um ou mais dos seguintes benefícios:



- redução de custos, melhoria de qualidade em produtos e programas, preferência do consumidor realçada e alavancagem competitiva maior.

A redução de custos pode ser de várias maneiras: i) aumentar os benefícios de economias de escala ao fundir a produção ou outras atividades para dois ou mais países; ii) explorar o fator mais baixo dos custos pela transferência da produção ou de outras atividades para países de custo baixo; iii) explorar a flexibilidade, transferindo a produção de um local para outro a curto prazo, tirando proveito dos custos mais baixos em um determinado momento; e iv) realçar o poder de negociação com fornecedores, trabalhadores e governos, quando a estratégia permite mudar a produção para vários países.

Melhoria de qualidade em produtos e programas – a companhia, sob uma estratégia global, se dedica a um número menor de produtos e programas do que sob uma estratégia mult-doméstica, melhorando sua qualidade.

Preferência do consumidor realçada – a disponibilidade global, o atendimento e o reconhecimento podem realçar a preferência do cliente através de reforço. As companhias de *fast foods* e de refrigerantes são líderes desta estratégia. Outro exemplo são os cartões de crédito, que precisam ter uma presença global, por estarem relacionados a viagens.

Alavancagem competitiva maior – uma estratégia global proporciona mais pontos de onde se pode atacar e contra-atacar a concorrência.

O processo de formulação das estratégias internacionais culmina com a escolha das estratégias (modos) de entrada que a firma pode escolher para realizar operações em mercados internacionais.

Ao analisarem a expansão global, as empresas devem decidir sobre os melhores meios de se entrar num mercado estrangeiro. Segundo Bateman e Snell (1998) existem cinco maneiras básicas para se expandir no mercado internacional: exportação, licenciamento, franquias, *joint venture* com uma empresa do país e subsidiária própria. (Quadro 2)

**Quadro 2 – Modos de entrada**

	<b>Exportação</b>	<b>Licenciamento</b>	<b>Franquias</b>	<b>Joint venture</b>	<b>Subsidiárias próprias no exterior</b>
<b>Vantagens</b>	Economias de escala	Menores custos de desenvolvimento	Menores custos de desenvolvimento	Conhecimento Local	Mantém controle sobre a tecnologia
	Consistente com uma estratégia global pura	Menor risco político	Menor risco político	Custos e riscos compartilhados	Mantém controle sobre as operações
				Pode ser a única opção	
<b>Desvantagens</b>	Ausência de locais de baixo custo	Perda de controle sobre a qualidade	Perda de controle sobre a qualidade	Perda de controle sobre a tecnologia	Alto custo
	Altos custos de transporte			Conflitos entre parceiros	Alto risco
	Barreiras tarifárias				

Fonte: Bateman e Snell (1998)

## **Exportação**

Muitas empresas iniciam sua expansão global como exportadores e depois modificam sua estratégia para qualquer uma das outras estratégias para servir a um

mercado no exterior. As vantagens de exportação são: i) prover economias de escala por evitar custos de fabricação em outros países e ii) ser consistente com uma estratégia global pura, por fabricar o produto num local centralizado e depois exportá-lo para outros mercados nacionais, podendo a empresa ser capaz de obter economias de escala substanciais em função de seu volume de vendas global.

Por outro lado, a exportação traz alguns obstáculos: exportar a partir do país-sede da empresa pode não ser apropriado se os outros países oferecem baixos custos de locais para se fabricar o produto. Uma alternativa a isso é fabricar num local onde o composto de fatores de custo e de habilitações seja o mais favorável e assim exportar desse local para outros mercados para se obter economias de escala. Um segundo obstáculo para a exportação é que os altos custos de transportes podem torná-la antieconômica, particularmente no caso de produtos volumosos. Um terceiro obstáculo é que os países-alvo da exportação podem impor (ou ameaçar impor) barreiras tarifárias.

### **Licenciamento**

O licenciamento internacional é um arranjo pelo qual o licenciado em outro país compra os direitos de fabricação do produto da empresa em seu próprio país por uma taxa negociada (tipicamente, pagamentos de *royalties* baseados no número de unidades vendidas). O licenciado então investe a maior parte do capital necessário para manter as operações estrangeiras funcionando. A vantagem do licenciamento é que a empresa não precisa arcar com os custos e riscos de abertura de um mercado estrangeiro.

Por outro lado, surge um problema quando a empresa licencia sua capacitação tecnológica para empresas estrangeiras. O conhecimento tecnológico acumulado é a base da vantagem competitiva de muitas empresas multinacionais.

## **Franquias**

Em muitos aspectos, o franqueamento é similar ao licenciamento. Entretanto, enquanto o licenciamento é uma estratégia buscada principalmente por empresas fabricantes, o franqueamento é utilizado principalmente por empresas de serviços.

Na franquia, uma empresa vende direitos limitados de utilização de seu nome de marca aos franqueados em troca de um pagamento de uma quantia inicial fixa e uma porcentagem do lucro dos franqueados. Entretanto, diferentemente da maioria dos acordos de licenciamento, o franqueado tem de se submeter a regras estritas, por exemplo, sobre como deve conduzir seus negócios. As vantagens da franquia como estratégia de internacionalização são semelhantes às daquelas do licenciamento. A desvantagem mais significativa envolve o controle de qualidade. O nome de marca da empresa garante consistência ao produto da empresa. Assim, um viajante a negócios que se hospeda em um hotel de uma determinada rede em outro país, espera a mesma qualidade de instalações, alimentação e de serviço que receberia em seu país. Porém, se os franqueados estrangeiros são menos preocupados com qualidade do que deveriam, o impacto pode ir além de vendas perdidas no mercado local, chegando ao declínio da reputação da empresa em todo o mundo. A distância geográfica entre o franqueador e seus franqueados no exterior torna difícil a detecção de falhas na qualidade.

## Joint Ventures

De acordo com Punnet e Shenkar (2002), *joint venture* pode ser definida como uma atividade cooperativa de negócio, formada por duas ou mais organizações separadas, que criam um negócio independente, com responsabilidades operacionais, riscos e ganhos financeiros para cada membro, e preservação das respectivas identidades. É um fenômeno novo, que se observa em companhias multinacionais que querem servir mercados estrangeiros. É, portanto, uma estratégia que se encaixa perfeitamente no mundo dos negócios globalizados.

Os autores dividem as razões para a formação de *joint venture* em três grupos: interno, externo e estratégico. Motivos internos são o compartilhamento dos riscos e despesas, a exposição à inovação e o aumento do acesso aos recursos. Motivos externos incluem abrandar, diminuir tensões políticas e combater a competição global. Os motivos estratégicos envolvem a possibilidade de diversificação e negócios futuros.

Bateman & Snell (1988) afirmam que estabelecer uma *joint venture* (acordo formal de negócios) com uma empresa em outro país é, portanto uma maneira de se penetrar em um novo mercado. As *joint ventures* beneficiam as empresas por meio: i) do conhecimento do parceiro sobre as condições competitivas, a cultura, a língua, os sistemas políticos e os sistemas de negócios do país-alvo e ii) da divisão dos custos e riscos de desenvolvimento com o parceiro local. Além disso, as considerações políticas de muitos países tornam as *joint ventures* a única estratégia de internacionalização viável.

Existem duas grandes desvantagens relacionadas a *joint ventures*.. Primeiramente, como no caso do licenciamento, a empresa corre o risco de perder o controle sobre sua tecnologia para seu sócio. Em segundo lugar, como o controle é compartilhado, a empresa pode perder controle sobre suas subsidiárias.

Os principais acordos são:

### **Fusões**

Uma fusão ocorre quando duas empresas formam uma única corporação por meio de um acordo mútuo. Em grande parte, ela é gerada pelo medo e pela necessidade de sobrevivência. Pequenas empresas fundem-se para atingir economias de escala das quais já participaram seus concorrentes maiores. Os bancos fundem-se a fim de reduzir despesas ou distribuir os custos através de uma base maior de ativos. As empresas ferroviárias fundem-se para competir com o setor rodoviário; perceberam que seus concorrentes não são outras empresas ferroviárias, mas o transporte rodoviário. Com a tendência observada entre as grandes empresas de utilizarem menos fornecedores do que no passado, muitos pequenos fornecedores precisam fundir-se para permanecer no negócio. As empresas também se fundem porque as novas tecnologias possibilitam oferecer aos clientes um conjunto completo de serviços (por exemplo, serviços a cabo, locais e longa distância).

As metas de uma fusão podem valer a pena, mas o processo é difícil. Depois de se submeter à despesa de uma fusão, a nova empresa precisa reduzir sua dívida rapidamente de modo a perseguir estratégias que visam à força e à competitividade

a longo prazo. Outro problema é o caos resultante do confronto de diferentes culturas organizacionais. A maioria dos analistas concorda que são necessárias duas condições para que uma fusão funcione: as duas empresas precisam encaixar-se a partir de um ponto de vista estratégico e as duas culturas organizacionais precisam ser compatíveis.

### **Aquisições**

Aquisição é uma transação pela qual uma empresa compra outra parcial ou integralmente e a transação é satisfatória para ambas as partes. As fusões e as aquisições são semelhantes no sentido de que elas são “amigáveis”, ou seja, feitas com consentimento mútuo. Além disso, um encaixe estratégico e uma compatibilidade de culturas são essenciais para o sucesso de ambos os processos.

Para Punnet e Shenkar (2002), existem 3 tipos de aquisição:

a) aquisição por absorção

A integração, neste caso, implica a total consolidação de atividades ao longo do tempo, de operações, organização e cultura. Para eliminar todas as diferenças entre ambas empresas originais, pode levar um longo tempo, especialmente se uma das empresas não é pequena e se aproxima do tamanho da outra.

Em aquisições por absorção, o objetivo é a eliminação das fronteiras entre ambas empresas. Neste tipo de aquisição, a empresa compradora necessita de coragem de suas convicções para assegurar que a visão da aquisição será levada a cabo.

Inseguranças devido a extrema sensibilidade para com aspectos culturais, provavelmente limitarão a habilidade da compradora em alcançar o valor esperado, pois a tarefa da gerência é gerar a interdependência entre as empresas.

b) Aquisição com preservação

Nesta situação, a principal tarefa da empresa compradora é manter intacta a empresa adquirida. Manter a estrutura da empresa adquirida intacta é um importante desafio.

A empresa compradora passa a acompanhar a empresa adquirida e dedica-se à sua boa posição sem afetar, entretanto, suas características originais.

c) Aquisições simbióticas

É um dos maiores desafios gerenciais. Estas aquisições envolvem a necessidade de uma interdependência estratégica (porque uma competência substancial necessita ser transferida), e uma autonomia organizacional (porque as competências adquiridas necessitam ser preservadas no contexto organizacional, que é diferente da empresa compradora).

A interdependência entre as duas empresas ocorre gradualmente e de forma lenta. Toda e qualquer aquisição deve observar o estado econômico da empresa adquirida. Caso esta necessite de um saneamento econômico, isto deve ser realizado antes de se iniciar o processo de integração.



Na década de 90, uma estratégia comum das empresas de manufatura era adquirir empresas de serviços ou tecnologias. As empresas de serviços são atraentes para as de manufatura porque fazem parte do setor da economia que mais cresce, porque as empresas de manufatura precisam oferecer serviços de apoio para seus produtos. Oportunidades de negócios em setores de pesquisa e desenvolvimento ou de tecnologia intensiva são atraentes porque fornecem uma arma competitiva contra novos concorrentes internacionais.

### **Subsidiárias Próprias no Exterior**

Estabelecer uma subsidiária própria, isto é, uma empresa independente de propriedade da empresa-mãe é o modo mais caro de se servir um mercado estrangeiro. As empresas que utilizam essa abordagem devem arcar com os custos e riscos totais associados a iniciar operações no exterior.

Contudo, iniciar uma subsidiária própria oferece duas vantagens claras. Primeiramente, quando as vantagens competitivas da empresa são baseadas em tecnologia, uma subsidiária própria normalmente será a estratégia de internacionalização preferida porque reduz o risco de perder o controle sobre a tecnologia.

Em segundo lugar, uma subsidiária própria permite à empresa um controle rígido sobre as operações em outros países, o que é necessário se ela busca uma estratégia global. Estabelecer um sistema de fabricação global requer que os escritórios centrais tenham um alto grau de controle sobre as operações das

afiliadas nacionais. Diferentemente dos licenciados e dos sócios de uma *joint venture*, as subsidiárias próprias geralmente aceitam decisões que são determinadas de modo centralizado sobre produção, sobre como e quanto produzir e como estabelecer preços aos resultados para transferências entre as operações.

Roof (1994) explica que é bastante comum se falar de estratégias de entrada como um único plano, quando na realidade deve ser uma composição de diversos planos individuais de produtos e de mercados.

O mesmo autor propõe um roteiro de decisões necessárias para se constituir uma estratégia de entrada embora os elementos sejam mostrados em seqüência de atividades e decisões, a configuração dessas estratégias requer um processo interativo entre as decisões, fazendo com que o planejamento de entrada em mercados internacionais seja um processo complexo, contínuo e interativo:

1. escolha de produto/mercado alvo;
2. definição de objetivos e metas no mercado alvo;
3. escolha de uma opção de método de entrada para penetração no mercado alvo;
4. plano de marketing para penetração no mercado alvo;
5. sistema de controle e monitoramento de performance.

Gery et al (2005) complementam ainda que a expansão da empresa, através de investimento direto pode ser de 3 formas:

- horizontal (produzindo os mesmos bens em outro lugar)
- vertical (adicionando um estágio no processo de produção)

- diversificação conglomerada.

#### Investimento Horizontal

Quando a empresa possui patente ou um produto diferenciado, no qual ela pode ganhar lucros máximos em mercados externos, pode optar pela produção em subsidiárias. Uma outra possibilidade é a formação de consórcio de negócios de investidores, nos quais o capital externo privado é associado com o capital privado local ou o capital público oficial, num acordo de co-produção, no qual o gerenciamento e assistência técnica são efetuadas pela própria investidora.

#### Investimento vertical

O investimento vertical pode ser efetuado para dificultar a entrada de novos competidores. A verticalização pode ser “para trás” – *backward* ou “para frente” – *forward*, agregando valores.

*Backward*– desenvolvimento em atividades ligadas com insumos– ex: matéria-prima, maquinaria e trabalho.

*Forward* – *outputs* – transporte, distribuição, reparo e serviço.

Diversificação – é uma estratégia que leva a organização para novos mercados e produtos ou serviços.

Existem 3 razões potenciais para diversificação:

1. ganhos eficientes – economia de escopo em contrato com economia de escala. Se uma organização subutiliza os recursos ou capacidade que ela não pode efetivamente utilizar ou dispor para uso potencial, pode usar esses recursos ou capacidades para diversificar em uma nova atividade.
2. ganhos por usar capacidade de gerenciamento corporativo em novos mercados e produtos e serviços;
3. aumento do poder de mercado: com uma diversidade de produtos ou serviços, uma organização pode suportar suplantando um produto por outro, de modo que o competidor não seja capaz de responder a tempo a demanda do mercado local.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios de investigação tem-se:

- quanto aos fins, a pesquisa teve caráter descritivo e explicativo. Descritivo, uma vez que buscou identificar e descrever as principais estratégias utilizadas pelas empresas. Conforme declara Richardson (1999,p.71) “os estudos de natureza descritiva propõem a investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal”. Assim, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. No presente trabalho, o objeto de estudo foi verificar a estratégia adotada. A pesquisa foi explicativa, por ter como objetivo justificar os motivos da adoção de determinada estratégia.

- quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi conduzida por meio de estudo de casos múltiplos, apoiado por pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

Segundo Yin (2001), os estudos de caso contribuem para a análise de fenômenos complexos, envolvendo grande número de variáveis e se constituem na estratégia preferida quando o “como” e/ou o “por que” são perguntas centrais. Para Yin,

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças

ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setor (Yin,2001,p.21).

Assim, assumindo-se que o foco do estudo é a análise dos determinantes e das estratégias adotadas, o estudo de caso permitiu examinar acontecimentos contemporâneos e relevantes, intrinsecamente ligados, possibilitando lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2001).

Como fontes de evidências do estudo de caso utilizaram-se a observação e entrevistas, bem como levantamentos de documentos e registros em arquivos.

Os estudos de casos múltiplos devem: i) prever resultados semelhantes (replicação literal) ou ii) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica).

Teve caráter de pesquisa bibliográfica pela investigação que foi realizada em material publicado sobre o tema em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

### 3.2 ESCOLHA DE CASOS

A pesquisa foi constituída pelas empresas privadas brasileiras que investem no exterior, na modalidade de IED. Por se tratar de estudo de casos múltiplos, foram analisadas três empresas sediadas nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo que atuam em áreas distintas e que possuem portes diversos (pequena, média e grande exportadora). Segundo Vergara (2000) a seleção pode ocorrer por

acessibilidade e por tipicidade. O foco nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo deveu-se à questão de viabilidade e acessibilidade a estas empresas.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais responsáveis pela área internacional de suas empresas e que atuam no nível estratégico, ou seja, profissionais que exercem cargo de alta gestão e que estão primordialmente envolvidos com a interação das empresas em seus mais diversos ambientes, tais como diretores e gerentes. Foi entrevistado um profissional em cada empresa pesquisada, o qual esteve acompanhado pelo assessor direto.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2001), o estudo de caso se caracteriza inicialmente com a definição dos problemas ou temas a serem estudados, bem como com o desenvolvimento de um projeto de estudo de caso. Assim, um estudo de caso não é simplesmente uma coleta de dados para estudo.

No presente estudo de casos múltiplos, o levantamento dos dados consta de uma pesquisa exploratória em documentos, bibliografia, jornais, artigos disponíveis em meio eletrônico e depoimentos. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas, com os sujeitos da pesquisa, complementadas pela observação simples.

As entrevistas foram precedidas de uma explicação sobre o objetivo da pesquisa e foi garantida a omissão em relação aos nomes das empresas e dos representantes. As entrevistas foram guiadas por um roteiro que buscou explorar as questões de pesquisa e seus desdobramentos.

As entrevistas foram gravadas, com o propósito de aproveitar o máximo de informação possível, já que seria difícil para o pesquisador registrar por escrito toda as informações que a gravação permite. Vergara (2000) recomenda este tipo de procedimento, caso o entrevistado permita.

De acordo com Moreira (2002, p.55), entrevistas semi-estruturadas “são aquelas em que o entrevistador apresenta as questões em um ordem predeterminada, existindo, contudo, grande liberdade para o entrevistado”. Yin (2001), afirma que, as entrevistas semi-estruturadas, ao mesmo tempo que permitem ao entrevistador o direcionamento para questões específicas, possibilitam ao entrevistado apresentar novas abordagens.

Na observação simples, esclarece Vergara (2000) o entrevistador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar, sendo um espectador não interativo. Porém, como observa Yin (2001, p.115): “As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado”.

Objetivos:

Dentre os objetivos da coleta de dados, podemos destacar:



- a) Identificar os modos de entrada no mercado externo;
- b) Averiguar os determinantes do Investimento Externo Direto - IED e as estratégias aplicadas;
- c) Examinar a influência da distância psicológica;
- d) Identificar o papel dos decisores

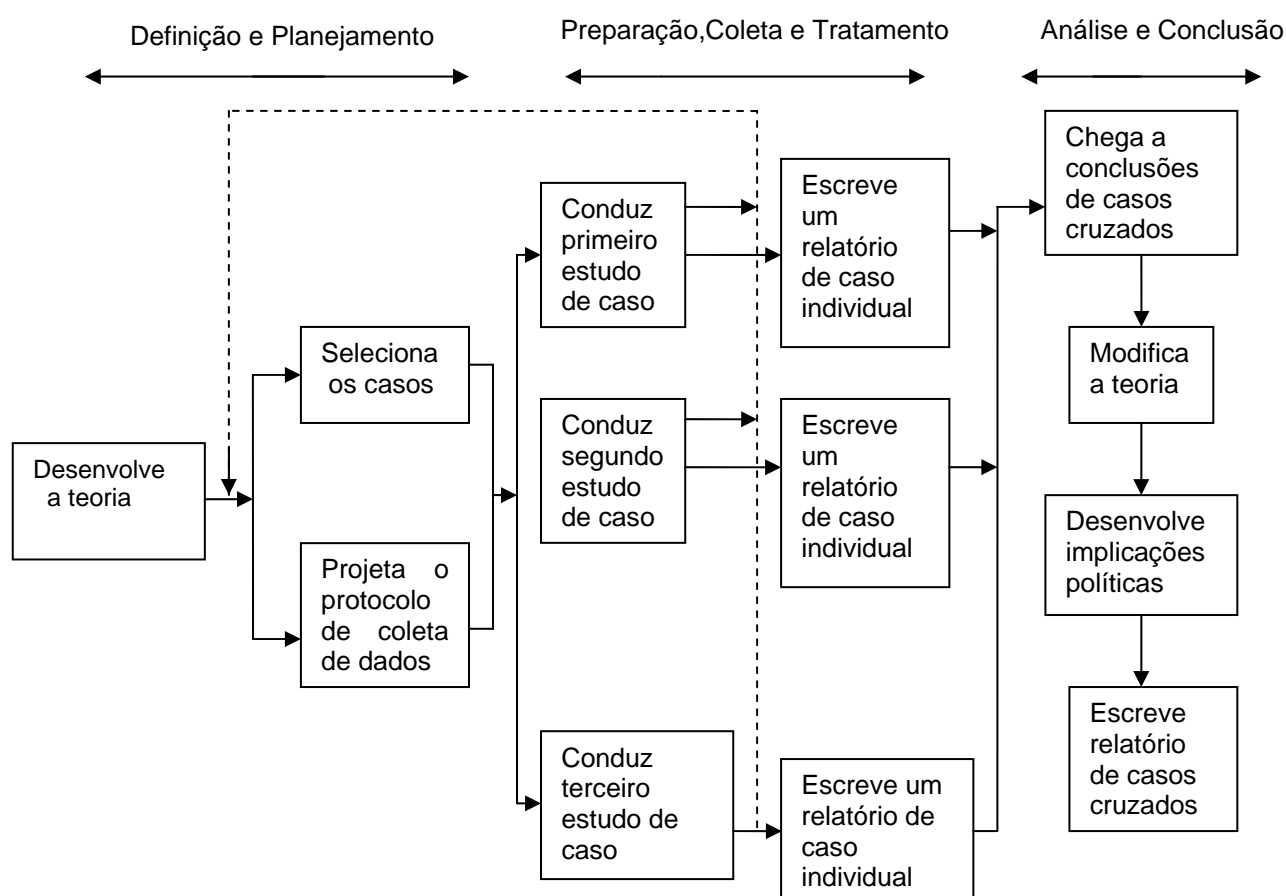
A interligação dos objetivos com as entrevistas e o referencial teórico encontra-se ilustrado na tabela 5, apresentada a seguir.

REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS	TÓPICOS ABORDADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias</li> <li>- Modos de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual foi a primeira atividade internacional da empresa?</li> <li>- Houve a passagem de um modo de internacionalização para outro? Como e por que? Ou a empresa apenas diversificou o modo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportação, licenciamento, produção no exterior, subsidiária</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria das vantagens, ciclo do produto, poder de mercado, internalização, paradigma eclético</li> <li>- Modelo de Uppsala</li> <li>- Relacionamento multilateral</li> <li>- Estratégias</li> <li>- Motivos e Determinantes do IED</li> <li>-Formulação e Escolha das Estratégias Internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que motivou o primeiro fluxo de investimento externo direto – IED?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de barreira comercial no exterior – que tipo de barreira?</li> <li>- Necessidade de prestar assistência técnica ou serviço pós-venda</li> <li>- Acesso a canais de comercialização</li> <li>- Custos de produção local superiores aos custos de fabricação no exterior</li> <li>- Acesso a novas técnicas de gerenciamento</li> <li>- Acesso a novas tecnologias</li> <li>- Facilidade para obtenção de financiamentos e empréstimos no exterior</li> <li>- Diversificação geográfica dos artigos</li> <li>- Posse de alguma vantagem específica à empresa</li> <li>- Estímulos dados por governos de outros países</li> <li>- Necessidade de acesso a recursos naturais</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao tomar a decisão de abrir / adquirir uma subsidiária no exterior controlada integralmente, a empresa pretendia de alguma forma explorar suas vantagens diferenciais? Quais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantagens específicas</li> <li>- Know – how</li> <li>- Tecnologia</li> <li>- Centralização e controle de produção e de gerenciamento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso a empresa possua mais de uma subsidiária, quais os determinantes do primeiro fluxo de IED fora do investimento regular?</li> <li>- Qual a importância para a estratégia da empresa, de dispor de subsidiárias no exterior? Ela é tida como essencial a sobrevivência da empresa?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância psicológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual foi o país da primeira atividade internacional? Por que este país em especial?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexões pessoais, culturais, familiares</li> <li>- Acesso maior à informação sobre este mercado</li> <li>- Distância geográfica</li> <li>- Percepção de menor risco / incerteza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisores</li> <li>- Papel do Empreendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Houve planejamento da diretoria para o IED ou o mesmo foi motivado pelas circunstâncias ou por decisões subjetivas dos dirigentes?</li> <li>- Qual a experiência anterior no estrangeiro tinham os decisores antes de tomarem a decisão de entrada em determinado país?</li> <li>- De que forma os decisores encaram o processo de internacionalização da empresa, via IED?</li> <li>- Quem possui o comando da empresa no exterior?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estratégia emergente</li> <li>- estratégia deliberada</li> <li>- relacionamentos multilaterais</li> </ul>

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Em função da natureza do problema proposto pela pesquisa, os dados foram analisados qualitativamente, procurando identificar as motivações e relacionando-as com as estratégias adotadas pelas empresas.

O método do estudo de casos múltiplos foi operacionalizado tomando-se como base o modelo apresentado em Yin (2001,p.73).



**Figura 1** – O Método de Estudo de Caso

Fonte: Yin, 2001, p.73.

Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, no conjunto de todas as organizações. A análise individual envolveu o estudo detalhado da base de dados coletados para cada uma das questões definidas. No conjunto, foram identificados os fatores de similaridade e divergências.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados.

Quanto à coleta de dados, os fatores limitadores são:

- possibilidade de defasagem ou erro nas informações obtidas por pesquisa bibliográfica;
- dados incompletos devido à possível existência de informações consideradas sigilosas;
- impossibilidade de entrevistar todos os envolvidos no processo de internacionalização, via IED;
- possibilidade de respostas incompletas, devido ao receio do comprometimento;
- limitação das respostas ao entendimento e à visão dos entrevistados quanto aos determinantes da adoção das estratégias.

O método de estudo de caso não permite generalizações para o universo, independentemente do número de casos estudados. No entanto, embora não se possa avaliar a frequência com que o fenômeno ocorre, pode-se estudar os

processos e as tipologias respectivas. Yin (2001) observa que “estudos de casos, como experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos”.

Outra limitação decorre da subjetividade do entrevistador no registro e análise das informações

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Este capítulo descreve os três casos estudados. Cada caso é apresentado de forma narrativa, com base em documentos, meios eletrônicos, revistas e depoimentos, buscando contextualizar as informações obtidas e manter, na medida do possível, os detalhes das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas. Inicia-se com um breve histórico da empresa e em seguida a seqüência da narrativa segue a ordem do roteiro da entrevista. Conforme definido, o universo foi constituído por empresas que atuam em áreas distintas e com portes diversos. O maior desempenho exportador é o da empresa Beta, seguido pela empresa Alfa e por último com menor desempenho, a empresa Gama.

### 4.1 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa surgiu em 1929, quando um imigrante alemão fundou uma fábrica de balas num pequeno galpão. As primeiras balas eram vendidas por meninos, em tabuleiros, nos pontos de bonde, mas rapidamente as balas passaram a serem distribuídas para casas comerciais, tanto da capital como das cidades do interior do estado.

Em 1934, o imigrante alemão recebeu herança de seus pais e comprou máquinas para a produção de chocolates. Dois anos depois, conseguiu financiamento para montar uma fábrica mais moderna. Com a nova infra-estrutura e produtos à base de chocolate, a empresa entrou numa fase de grande

desenvolvimento, chegando a vender para além dos limites de seu estado. Em 1938, os negócios foram impulsionados pela entrada de outro sócio que, além de capitalizar a empresa, permitiu novos investimentos na modernização da estrutura produtiva e comercial, trazendo uma nova visão empresarial.

O ciclo inicial de prosperidade só foi interrompido na época da Segunda Guerra Mundial (1939-45). Por sua origem alemã, o fundador foi detido em um presídio e a fábrica passou a ser gerida por interventores federais. Terminado o conflito, a empresa novamente seguiu um ritmo de intenso crescimento.

Em 1962, a empresa transformou-se em uma sociedade anônima de capital fechado. Durante os anos de 1970 e 1980, a empresa ampliou e modernizou suas instalações industriais e seus processos produtivos, adotou novas políticas comerciais e marcou presença em todo o mercado nacional.

Essas iniciativas deram sustentação a um crescimento ainda mais acentuado, na passagem para os anos de 1990. Investindo continuamente em tecnologia, nesse período foram lançados novos produtos e foi consolidada a estrutura comercial da empresa. Em 1989, foi inaugurado um moderno Centro de Distribuição em São Paulo, para atender os estados de São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. No mesmo ano, entrou em operação uma nova fábrica de pastilhas. Em 1997, foi concluída a montagem do então mais moderno armazém vertical do país, com uma estrutura de operação automatizada, totalmente fechada, com capacidade para armazenar 12.100 paletes em condições ideais de umidade e temperatura.

A empresa possui um complexo com duas unidades industriais que somam 68 mil metros quadrados construídos, em uma área disponível de 200 mil metros quadrados. As fábricas têm capacidade para a produção de 140 mil toneladas anuais de chocolate, num regime de trabalho de três turnos de produção. A sua rede de representantes está espalhada por todas as regiões do Brasil, o que permite uma distribuição estratégica e ágil de seus produtos. Além de parcerias com operadores logísticos, adotou o rastreamento da frota via satélite como prática. O gerenciamento de risco permitiu monitorar todo o processo de distribuição passo a passo, atingindo maior eficácia e redução de custos, além de mapear as áreas de riscos.

#### Participação Internacional

Pergunta 1) Qual foi a primeira atividade internacional da empresa?

Pergunta 2) Qual foi o país da primeira atividade internacional?

A empresa iniciou sua atuação internacional através de exportações para países vizinhos, decorrentes de pedidos espontâneos.

O entrevistado deu o seguinte depoimento:

“Na realidade, a empresa começou sendo comprada pelo exterior, ou seja, não houve um investimento. Há 15, 20 anos atrás, não havia uma política de internacionalização na empresa. Ela começou a exportar por uma contingência: os argentinos e uruguaios vinham para o Brasil e levavam o



produto, quer para presente ou consumo próprio; com o aumento dessa prática, uma importadora argentina começou a fazer pedidos espontâneos.”

No final dos anos 80, a empresa apresentou considerável crescimento e investiu fortemente em tecnologia e maquinários, passando desta forma, a possuir capacidade instalada superior à demanda brasileira, bem como um excedente exportável. A partir de 1991, resolveu investir neste nicho, exportando para diversos países e, em 1994 a empresa criou uma área voltada exclusivamente ao comércio exterior.

O excesso de capacidade de produção motivou a empresa para a solução clássica de voltar-se para o mercado externo.

O entrevistado declarou:

“Eu fui contratado para aumentar as exportações e traçar as estratégias necessárias. Criou-se um departamento de exportação e começou-se a operar no exterior mais sistematicamente., inclusive com maior participação em feiras e eventos internacionais“.

De acordo com o executivo, a partir daí começaram a ampliar as exportações, inicialmente para mercados mais próximos e países limítrofes como Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile e posteriormente os Estados Unidos. Atualmente a empresa exporta para mais de 50 países, nos cinco continentes.

O Quadro 3 indica os países importadores, por continente.

**Quadro 3**

<b>América</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina</li> <li>• Aruba</li> <li>• Bahamas</li> <li>• Barbados</li> <li>• Belize</li> <li>• Bolívia</li> <li>• Canadá</li> <li>• Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colômbia</li> <li>• El Salvador</li> <li>• Equador</li> <li>• Estados Unidos</li> <li>• Guatemala</li> <li>• Honduras</li> <li>• México</li> <li>• Nicarágua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá</li> <li>• Paraguai</li> <li>• Peru</li> <li>• República Dominicana</li> <li>• Trinidad &amp; Tobago</li> <li>• Uruguai</li> <li>• Venezuela</li> </ul>
<b>Europa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemanha</li> <li>• Chipre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espanha</li> <li>• Estônia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portugal</li> </ul>
<b>África</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• África do Sul</li> <li>• Angola</li> <li>• Argélia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabo Verde</li> <li>• Egito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líbano</li> <li>• Senegal</li> </ul>
<b>Ásia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arábia Saudita</li> <li>• Azerbaijão</li> <li>• China</li> <li>• Cingapura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coréia do Sul</li> <li>• Emirados Árabes</li> <li>• Filipinas</li> <li>• Iraque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Israel</li> <li>• Japão</li> <li>• Taiwan</li> </ul>
<b>Oceania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrália</li> </ul>		

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados documentais da empresa

“O meu departamento se transformou em uma área de comércio internacional, que cuidava de exportações, importações, marketing, remessas ao exterior, etc” (depoimento do entrevistado)

Segundo o executivo, várias dificuldades tiveram que ser superadas para atingir os mercados mais distantes, notadamente os de culturas diferentes, onde a negociação para ingresso de produtos alimentícios requer o atendimento de requisitos específicos e práticas não comuns.

Outro problema relatado pelo entrevistado foi a burocracia e excesso de normativos, legislações que regem o comércio exterior no Brasil.

As exportações brasileiras são conduzidas através de um sistema informatizado e integrado de comércio exterior – Siscomex, cujos gestores são: I) o DECEX – Departamento de Comércio Exterior, órgão subordinado à SECEX – Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, II) a SRF –Secretaria da Receita Federal e III) Banco Central do Brasil, subordinados ao Ministério da Fazenda. Cada gestor possui normativos específicos e para exportar a empresa necessita registrar em cada Órgão os dados respectivos, que são posteriormente vinculados entre si.

A internacionalização da empresa Alfa, que começou de forma espontânea, com a motivação clássica de aproveitar oportunidades, acabou por repercutir e ter peso na estratégia geral da empresa.

De acordo com o entrevistado:

“Aquilo que era um complemento de faturamento, para escoar o excedente interno, passou a ser uma das bases do faturamento da empresa. As próprias unidades industriais foram sendo dimensionadas, para atender não só o mercado interno, mas também o externo”

Investimento Externo Direto – IED

Pergunta 3) Houve a passagem de um modo de internacionalização para outro?

Como e por que?

No início, a empresa possuía apenas distribuidores internacionais, porém, com a necessidade de estar mais presente em determinados mercados, elaborar estratégias específicas para atingir o público local, como conhecimento de hábitos, regulamentos, e já no processo de internacionalização via investimento direto, que se iniciou em 1997, foram selecionados mercados-chave, para constituir subsidiárias, não de produção, mas de comercialização.

O executivo confirmou que:

“Em um determinado momento, percebemos que essa estrutura de representantes e distribuidores, com o acompanhamento do nosso pessoal, vinha trazendo alguns problemas como a distância que se está do cliente final e o abastecimento dos produtos. Muitas vezes perdemos venda porque o distribuidor, por vender mais determinado produto que outro, não tinha estoque para repor, nem volume que justificasse a colocação de um novo pedido, aguardando a diminuição do estoque de outros itens.”

Este problema surgiu mais fortemente quando a empresa começou a aumentar as vendas para os EUA, cujo mercado tem proporções gigantescas – 250 milhões -e necessitava de uma estrutura diferente.

De acordo com o entrevistado:

“Em 1997 surgiu então a idéia da área internacional da companhia, de estabelecermos a primeira subsidiária no exterior. Foi elaborado um projeto específico, com a colaboração de consultores técnicos, alguns estrangeiros e, após pesquisas e análises, foi criada a America Inc, em Chicago - EUA”

Pergunta 4) O que motivou o primeiro fluxo de investimento externo direto-IED?

Com o objetivo de consolidar-se no mercado-alvo americano, a empresa Alfa mudou o modo de entrada, investindo na criação de uma subsidiária local, visando maior envolvimento, criação de mercado cativo e aumento de seu conhecimento e experiência.

Com a criação da subsidiária americana, que possui recursos próprios de logística, marketing e vendas, foi possível manter estoques locais e colocar o produto em pronta entrega, prestar melhor serviço e se firmar em um mercado muito competitivo. sendo que atualmente a empresa possui 6.000 pontos de venda naquele país, coordenados pela subsidiária local,

O entrevistado acrescenta:

“A America Inc. nos proporcionou melhores condições para a fixação da marca no mercado e desenvolvimento de produtos específicos, visando a adequação aos padrões e preferências locais. Existem inclusive produtos que foram lançados somente naquele mercado e não no mercado brasileiro”.

“ O movimento para o exterior foi muito importante para a estratégia da empresa, pois, hoje, se as empresas não se tornarem internacionais tenderão a desaparecer, até mesmo porque os concorrentes do exterior invadem o mercado doméstico”

A experiência positiva da América Inc. motivou a abertura de subsidiárias na Argentina e Uruguai. Posteriormente, visando ocupar com mais sustentação o mercado da América do Sul, a empresa abriu outra subsidiária no Chile. Recentemente, numa estratégia de ampliar o mercado, abriu a subsidiária na China, cujo objetivo é servir como base para toda a Ásia.

Pergunta 5) De que forma os decisores encaram o processo de internacionalização da empresa, via IED?

De acordo com o entrevistado, a presença de subsidiárias alavancou a venda de produtos para os mercados-alvos, tornando o relacionamento comercial mais dinâmico e condizente com a preferência local. Na Argentina a empresa participa com 48% do *market share* relativo à categoria do produto. O maior mercado importador da empresa está nos Estados Unidos, onde são consumidas 3,1 mil toneladas/ano. Em segundo lugar, fica a Argentina, com 1,5 mil toneladas.

O Quadro 4 apresenta as exportações da empresa nos últimos cinco anos

**Quadro 4**

<b>ANO</b>	<b>US\$ milhão</b>
2001	34,656
2002	56,185
2003	54,909
2004	52,003
2005	65,005

Fonte: relatório da empresa

Pergunta 6) Quem possui o comando da empresa no exterior?

Com relação aos gestores, o executivo confirmou que o cargo de direção das subsidiárias é conferido a um brasileiro, porém existe sempre um diretor gerente do local, que conhece mais especificamente o mercado, seus hábitos e costumes, podendo assim contribuir para melhor formulação de estratégia visando tornar a empresa mais competitiva.

“Com a subsidiária, tivemos mais flexibilidade e agilidade no atendimento do público local e pudemos elaborar produtos que agradassem determinado cliente, por exemplo, na Ásia, as embalagens precisam ter um componente vermelho, que é a cor preferida daqueles consumidores”

#### 4.2 EMPRESA BETA

A Empresa Beta concentra suas atividades em serviços integrados de engenharia, suprimento, construção, montagem e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial. Desenvolve empreendimentos imobiliários e turísticos e participa de projetos especiais nos setores de energia, plantas industriais, infra-estrutura, mineração e serviços públicos. É a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina e a maior exportadora brasileira de serviços.

Foi fundada em 1945 na Bahia e, com inovações, a empresa promoveu grandes transformações nos métodos construtivos tradicionais dos anos 40 e, ao

longo da década seguinte, consolidou sua presença no mercado baiano. Prédios de nove andares que demoravam cerca de três anos para serem construídos, passaram a ficar prontos em apenas nove meses.

Nos anos 60, a empresa Beta expandiu sua atuação para o Nordeste, acompanhando o desenvolvimento da infra-estrutura industrial da região, estimulado pela ação da Sudene. Em 1969, iniciou sua expansão para a região Sudeste, com a construção do edifício-sede da Petrobras, no Rio de Janeiro, com 120 mil m<sup>2</sup> de área construída, 27 andares e 117 m de altura. Neste período conquistou contratos para empreendimentos de grande porte como o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro e o campus da Universidade do Estado da Guanabara (atual UERJ). Rumo ao Sul, a empresa foi contratada em 1973 para construir a Ponte Colombo Salles, ligando a ilha de Florianópolis ao continente. Nas duas décadas seguintes, a empresa desenvolveu obras de maior complexidade tecnológica, como metrô, usina nuclear de Angra dos Reis e emissários submarinos.

Atualmente a empresa conta com mais de 24 mil funcionários atuando em diversos países, com cerca de 15 mil funcionários no Brasil e o restante na América do Sul, África, Estados Unidos e Europa. É uma empresa que se destaca pelo uso de tecnologias avançadas e política de ações de responsabilidade social nas comunidades onde atua.

#### Participação Internacional

Pergunta 1) Qual foi a primeira atividade internacional da empresa?



Pergunta 2) Qual foi o país da primeira atividade internacional?

O início de sua internacionalização foi motivado pela estratégia da empresa em ampliar os negócios e compensar as oscilações da demanda no mercado doméstico. A estratégia da empresa visava iniciar sua internacionalização pela América do Sul, sendo que a primeira atividade internacional se deu em 1979, com a construção da Hidrelétrica Charcani V., no Peru.

O entrevistado declarou:

“ A escolha do Peru como primeira participação em concorrência internacional foi aprovada pela direção da empresa, em razão da boa informação sobre este mercado, pequena distância geográfica, baixa percepção de riscos na execução do contrato de obras já com seus mitigantes identificados e suporte de financiamento brasileiro ao cliente. Para essa obra, foram exportados do Brasil bens (equipamentos pesados, peças e sobressalentes, painéis perfilados, aditivos para concreto, etc) e serviços (projeto de engenharia, gerenciamento, fretes, etc.)”

“As empresas viram-se forçadas a diversificar os mercados, como uma estratégia de sobrevivência, influenciadas pelas oscilações do mercado doméstico, que começava a passar por dificuldades na área de serviços de engenharia”.

A expansão econômica da década de 1970 - o chamado Milagre Econômico – permitiu o desenvolvimento tecnológico e o crescimento da capacidade produtiva

das grandes firmas, Quando a demanda doméstica recuou nos anos 80, os excedentes financeiros acumulados permitiram financiar parcialmente a exploração de novos mercados externos.

Quanto aos países , o entrevistado declarou:

“A escolha dos países era realizada a partir de discussões internas, nas quais os participantes procuravam listar os aspectos positivos e negativos de cada um, sendo que a similaridade cultural e de idioma sempre teve peso nos movimentos internacionais da empresa.”

O primeiro país fora da América do Sul onde a empresa atuou foi em Angola, em 1982, com a construção de uma hidrelétrica. Embora em outro continente, a cultura angolana era considerada similar à brasileira, seja nos costumes e no idioma.

A entrada em países de culturas mais distantes foi efetuada num segundo momento, em função da dificuldade para se realizarem operações nesses locais, principalmente no que diz respeito à questão da distância cultural. Definiu-se que primeiro a empresa deveria consolidar-se nos países onde já estivesse operando para então partir para outros mercados. Vários estudos foram efetuados em países de cultura árabe e islâmica, sendo definidas diferenças importantes, desde a forma de negociar até os aspectos jurídicos e institucionais.

Depois de experiências no norte da África, Marrocos e Argélia, e visando diversificar os ativos, a empresa decidiu ingressar na Europa, em função do Mercado Comum Europeu, escolhendo Portugal como base para suas operações na

comunidade europeia, coincidindo com o “boom” de investimentos em infra-estrutura daquele país.

Os investimentos da Comunidade Europeia para as melhorias em Portugal e Espanha representavam uma oportunidade de negócios, no entanto, a entrada no mercado espanhol foi dificultada pelas empresas locais, o que forçou a empresa a manter suas atividades em Portugal, África e América do Sul.

Segundo o entrevistado, como a empresa é prestadora de serviços, não é intensiva em capital (não adquire bens físicos para iniciar operações, não necessita comprar terrenos, edificações e fábricas) e por este motivo, os contratos de obras conquistados no exterior tinham apenas a visão de oportunidades.

IED – Investimento Externo Direto

Pergunta 3) Houve a passagem de um modo de internacionalização para outro?

Pergunta 4) O que motivou o primeiro fluxo de investimento externo direto-IED?

Visando ampliar a atuação nos mercados, diversificar os ativos e consolidar presença, através da utilização de *know-how* e tecnologia própria, a empresa Beta passou a investir no exterior, através de aquisição, incorporação e alianças com firmas estrangeiras, além da criação de subsidiárias. Outro fator determinante foi a possibilidade de maior acesso a fontes de financiamentos internacionais (agências

tipo BID e BIRD.<sup>3</sup> As garantias de países desenvolvidos e em desenvolvimento não são iguais, pois as avaliações internacionais de crédito destes países diferem muito, por este motivo os bancos oferecem taxas de juros mais baixas para operações efetuadas em países desenvolvidos.

O entrevistado declarou:

“A experiência dos primeiros anos em outros países possibilitou o início de uma nova etapa de atuação internacional, caracterizada pela compra e integração de empresas locais e pelo aprendizado de realidades culturais e mercadológicas típicas de países desenvolvidos”

Essa nova fase começou em 1988: dois anos após o ingresso de Portugal na Comunidade Económica Europeia ocorreu a aquisição da empresa portuguesa Bento Pedroso Construções S/A, o que, segundo o entrevistado, contribuiu decisivamente para a modernização da infra-estrutura de Portugal, tendo em vista o grau de conhecimento tecnológico da empresa Beta.

O entrevistado declarou:

“A aquisição foi considerada a estratégia mais adequada, considerando-se as características e diversidades locais, como cultura, novo mercado, pessoas e processos. A aquisição, apesar de complexa,

---

<sup>3</sup> BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Sua missão é contribuir para acelerar o processo de desenvolvimento económico e social, individual e coletivo, dos países membros regionais em desenvolvimento.

BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – é uma das instituições que constituem o Banco Mundial e tem como objetivo proporcionar empréstimos e assistência para o desenvolvimento a países de rendas médias com bons antecedentes de crédito.

proporcionou o compartilhamento de recursos operacionais, a transferência de habilidades de gestão e funcionais”

Em 1991, a empresa Beta incorporou a SLP Engineering, empresa do Reino Unido especializada na construção de módulos de acomodação para plataformas offshore.

As decisões de IED são sempre precedidas de um planejamento estratégico, que envolve a avaliação do mercado, identificação do corpo dirigente da subsidiária, aliança com empresas locais, identificação do tipo de obra em que se quer participar, complexidade dos empreendimentos e fontes de financiamento, que auxiliam no montante dos recursos a serem investidos na prospecção e conquista de contratos de obras diferenciadas.

A abertura de subsidiárias considera as perspectivas de crescimento do mercado de obras no país (quantidade, diversidade e complexidade dos empreendimentos, principalmente nas áreas de energia, transportes e saneamento, logística a ser empregada, fontes de financiamento aos potenciais clientes, etc).

Conforme declarou o entrevistado:

“Além disso, através de alianças com empresas desses países estrangeiros, a questão política torna-se mais favorável à execução das obras, em função dos impactos econômico e ambiental e da geração de empregos para a comunidade onde estão inseridos os empreendimentos. Por outro lado, estrategicamente é importante ter uma empresa constituída

segundo as leis locais e que interage com líderes empresarias locais, autoridades, meios de comunicação, entidades culturais, etc”.

Com relação às barreiras legais, o entrevistado esclareceu que muitos países costumam regulamentar detalhadamente seu mercado doméstico de serviços de engenharia para garantir condições de segurança e para permitir que a maior parte da demanda pública por esses serviços seja direcionada às empresas domésticas, de maneira a maximizar a criação de empregos. Como consequência dessas regulamentações nacionais, as empresas estrangeiras encontram altas barreiras à entrada em um mercado doméstico determinado. Um mecanismo tradicional de entrada de firmas estrangeiras de construção é a licitação pública internacional mas, mesmo nesses casos, os países costumam colocar restrições e demandas muito detalhadas, muitas vezes associadas à cultura local. Esses elementos tornam o processo de preparação de uma licitação internacional muito complexo, sendo impossível realizá-lo à distância.

Para vencer essas barreiras, as empresas de serviço de construção e montagem recorrem à instalação de um escritório comercial, uma subsidiária ou alianças com empresas estrangeiras daqueles países. Dessa maneira, podem entender os detalhes legais, assim como os códigos explícitos e implícitos que determinam as decisões governamentais locais.

Na década de 1990, visando obter acesso a novas técnicas de gerenciamento e a novas tecnologias, a empresa Beta começou a atuar nos Estados Unidos, sendo a primeira empresa brasileira a vencer uma concorrência pública naquele país, para

a ampliação do Metromover, metrô de superfície que serve à área central de Miami, na Flórida. Em seguida, a atuação nos EUA se estendeu à Califórnia, com a construção de trecho da Route 56, autoestrada que liga San Diego a Los Angeles e da Barragem Seven Oaks, na região de San Bernardino, para contenção de cheias. No ano de 1999 a empresa ganhou um prêmio do Corpo de Engenheiros do Exército dos Estados Unidos como “A Empresa de Construção do Ano”, fato que ajudou a consolidar a sua imagem neste mercado. Atualmente, a empresa conta com obras na Flórida, Geórgia, Carolina do Norte e Carolina do Sul e já faturou cerca de 1,2 bilhão de dólares nos Estados Unidos.

Hoje a empresa está presente em 18 países da América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa e possui subsidiárias em Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Djibuti, Emirados Árabes Unidos, Equador, Estados Unidos, Iraque, Kuwait, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Com relação aos mercados, o entrevistado declarou que a empresa tem maior sinergia com os países da América Latina, que contam com uma maior influência e comprometimento político estratégico do governo brasileiro, seja através de ação política, seja através de linhas de financiamento para exportação de bens e serviços ( BNDES - Exim e PROEX).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BNDES-Exim - Programa de Financiamento à exportação de bens e serviços, gerenciado pelo BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social – Órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
PROEX – Programa de Financiamento às Exportações, com recursos do Tesouro Nacional, cujo agente exclusivo é o Banco do Brasil. O financiamento às exportações brasileiras de bens e serviços. Proporciona ao exportador condições de financiamento compatíveis com as praticadas no mercado internacional por meio de concessão de linha de crédito diretamente ao exportador nacional ou ao importador estrangeiro.

Pergunta 5) Quem possui o comando da empresa no exterior?

Os mercados no exterior são delegados a executivos brasileiros, com experiência adquirida no uso de tecnologia própria. A partir de um determinado período vão sendo introduzidos executivos locais, na medida em que estes adquiram o conhecimento da cultura organizacional e a confiança da direção da empresa. Atualmente, a maior parte dos principais executivos de subsidiárias no exterior são brasileiros, que possuem uma curva de aprendizado exercida nos vários níveis da gestão técnica, comercial e de interação com a comunidade local.

De acordo com o entrevistado, atualmente as receitas da empresa são distribuídas da seguinte forma: Brasil com 25% e as subsidiárias e sucursais no exterior com 75% do total.

O Quadro 5 apresenta o desempenho exportador da empresa, nos últimos cinco anos.

**Quadro 5**

<b>ANO</b>	<b>US\$ milhão</b>
2001	162,784
2002	142,288
2003	126,894
2004	239,400
2005	257,699

Fonte: relatórios da empresa



Por ser uma empresa de serviços, uma parte do lucro de suas exportações, permanece no exterior. De acordo com a revista Exame (julho/2006) , a empresa é a 10ª maior exportadora do Brasil.

Em 2005 a receita bruta da empresa foi de R\$ 6,33 bilhões, sendo US\$ 2,33 no exterior. Além disso, proporcionou o ingresso de US\$ 650 milhões em divisas, relativos a mais de 60 mil itens exportados pelos fornecedores de bens e serviços brasileiros para 14 países, com o envolvimento de 1.400 empresas nacionais (1.140 de pequenas e médias)

Pergunta 6) De que forma os decisores encaram o processo de internacionalização da empresa, via IED?

Os dirigentes da empresa consideram a estratégia de internacionalização via IED acertada, permitindo a expansão das atividades e consolidação no ranking mundial.

#### 4.3 EMPRESA GAMA

A empresa Gama atua no ramo de resinas termoplásticas , os polietilenos de alta, média e baixa densidade linear ( PEAD, PEMD e PEBDL) e polipropileno (PP) em cinco plantas industriais. O eteno e o propeno são as matérias-primas básicas e que são transformados em polietilenos ou polipropileno nos reatores da empresa. Seguem daí, na forma de pó, para os silos, onde são aditivados com estabilizantes que conferem características especiais às resinas. As resinas em pó são

transportadas para extrusoras, onde são transformadas em grãos, forma em que são comercializadas. Modernos processos de ensaque e paletização são realizados integralmente na fábrica, garantindo a qualidade dos produtos até a entrega ao cliente.

É uma empresa de capital aberto, composta apenas por investidores nacionais e faz parte de um grupo ligado à área petrolífera. Até 1995 havia a participação minoritária de um investidor chileno.

A empresa iniciou sua produção em dezembro de 1982, com a primeira planta PEAD. Em 1986 amplia sua capacidade para 100.000 toneladas/ano. Em 1990 a 2ª planta PEAD inicia sua operação.

Em 1999 começam a operar as plantas PP e PEBDL. Atualmente a empresa produz até 700.000 t/ano. Suas vendas no país se concentram às empresas ligadas ao ramo petrolífero.

Pelas características do produto fabricado, a política ambiental da empresa visa preservar a segurança e saúde do meio ambiente, atendendo a todas as legislações vigentes aplicáveis à sua atividade. Os códigos de prática setoriais objetivam melhoria contínua e prevenção da poluição nos processos produtivos, minimizando a geração e emissão de efluentes gasosos, líquidos e sólidos e a reciclagem de resíduos.

As vendas internas das três resinas (PEAD, PEBDL e PP) no ano de 2005 somaram 950,3 mil t, 17% acima em relação ao ano anterior.

#### Participação internacional

Pergunta 1) Qual foi a primeira atividade internacional da empresa?

Pergunta 2) Qual foi o país da primeira atividade internacional?

O processo de internacionalização da empresa iniciou-se em 1993, através da exportação de polietilenos para o Chile e Uruguai.

De acordo com o entrevistado:

“Nossa internacionalização começou como a maioria dos pequenos exportadores, para os países vizinhos, por razões geográficas e porque os mercados guardam características similares ao brasileiro. Havia uma similaridade que nos permitia chegar de maneira mais rápida a esses mercados”.

A distância psicológica era, portanto, favorável à iniciativa da empresa, que, por essa afinidade cultural, associada à proximidade geográfica, partia de um patamar de conhecimento dos mercados que lhe dava maior segurança.

O primeiro destino das exportações foi para o Chile, através de um representante de vendas, que também representava outras empresas brasileiras naquele país e que foi indicado pelo investidor chileno. No início foram remetidas

amostras de seu produto para serem apresentadas no mercado estrangeiro. Este processo de apresentação até o primeiro pedido efetivo durou cerca de 8 meses.

Por ser pertencente a um grupo maior, a empresa Gama utilizou-se de mecanismos de financiamento no país, que lhe permitiram aumentar suas exportações, concedendo aos compradores prazos maiores de pagamento. Uma das fontes de financiamento foi o chamado “ACC” – Adiantamento sobre Contrato de Câmbio, que consiste na antecipação, em reais, dada por um banco brasileiro ao exportador, por conta da futura exportação. Deste modo, a empresa Gama pode se capitalizar e alavancar suas exportações.

Investimento Externo Direto – IED

Pergunta 3) Houve a passagem de um modo de internacionalização para outro?

Pergunta 4) O que motivou o primeiro fluxo de investimento externo direto?

Com o aumento das exportações para o Chile e, visando aproveitar uma fonte de matéria-prima mais barata no local, que permitiria a diversificação de produtos e melhor retorno financeiro, a empresa Gama iniciou a construção de uma fábrica para a produção de polipropileno, situada no sul do Chile, em parceria com outros investidores chilenos.

De acordo com o executivo:

“Era uma questão de oportunidade. A parceria permitiria um investimento inicial menor e o aproveitamento da experiência de empresas

locais, notadamente porque existem diferenças de normas técnicas. Eles perceberam que a nossa tecnologia seria importante para eles, que estavam muito defasados e não eram desenvolvidos neste tipo de produto”.

A menor distância cultural e geográfica propiciou à empresa um nível inicial de conhecimento do mercado mais elevado, permitindo maior comprometimento e aceleração em seu processo de investimento.

O investimento no exterior permitiu à empresa tornar-se mais competitiva no mercado local e ampliar suas vendas, com conseqüente retorno financeiro.

O executivo declarou:

“O frete que pagávamos para enviar os produtos acabava encarecendo o preço final.e, para não perder mercado, muitas vezes o nosso lucro ia por água abaixo. Com a produção local, pudemos rever os preços praticados. E existe também a questão dos encargos trabalhistas que no Chile são menores que os aqui praticados”.

Além disso, nesta ocasião, o governo chileno havia imposto alíquotas maiores para a importação de alguns componentes que compunham o produto exportado pela empresa Gama. Com a produção local tal barreira tarifária foi minimizada.

Com relação ao relacionamento com os demais investidores, o executivo afirmou:

“Nós conseguimos desenvolver uma parceria de sucesso, primeiro porque agregamos valor, tecnologia e competitividade ao nosso produto principal e segundo, porque dividimos o investimento e agregamos mercado”.

A participação da empresa corresponde a 50% das ações e a administração da fábrica é compartilhada. Há um Conselho de Administração composto por três membros, um indicado pela empresa Gama e dois outros escolhidos pelos parceiros estrangeiros. Quanto às diretorias executivas, não estariam claramente definidas as origens das indicações, mas coube à empresa brasileira preencher duas diretorias comerciais, enquanto os sócios na *joint venture* indicaram os diretores financeiro e industrial.

“Esses dois diretores já eram da casa, foram com a cultura da empresa, desta forma fizemos uma força tarefa para organizar a fábrica, com a estrutura que aplicamos aqui”

A importância da relação de confiança ao se formar parceria foi um dos pontos abordados pelo entrevistado:

“Na formação de uma parceria, a confiança é fundamental. Por mais bem feito que seja um contrato entre os investidores, procurando cobrir todos os aspectos, se não houver confiança, a empresa não progredirá”.

A empresa Gama atua somente na área da América do Sul. Na percepção do entrevistado, os mercados norte-americano e europeu desestimulam também, pelas grandes diferenças nas normas técnicas.

O Quadro 6 apresenta o total de exportação da empresa nos últimos 5 anos.

**Quadro 6**

<b>ANO</b>	<b>US\$ milhão</b>
2001	22,103
2002	14,373
2003	17,752
2004	19,353
2005	19,097

Fonte: relatório da empresa

Pergunta 5) Quem possui o comando da empresa no exterior?

Com relação aos gestores, a empresa confirmou que são executivos brasileiros, transferido dos quadros da empresa no Brasil.

## 5 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo apresenta a análise dos casos relatados, identificando padrões de comportamento e procurando focar as estratégias implementadas pelas empresas para conquistarem o mercado internacional, através do Investimento Externo Direto -IED.

A tabela 6 apresenta a seqüência dos modos de entrada das empresas pesquisadas.

**Tabela 6**

<b>Estratégias</b>	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Beta</b>	<b>Empresa Gama</b>
Internacionalização	1) Exportação por oportunidade (estratégia emergente)  2) Exportação planejada (estratégia deliberada)	1) Exportação planejada (estratégia deliberada)	1) Exportação por oportunidade (estratégia emergente)  2) Exportação planejada (estratégia deliberada)
Investimento Externo Direto – IED	3) Subsidiárias	2) Alianças 3) Aquisição 4) Subsidiárias	3) Joint-venture

Elaboração própria, a partir de dados documentais e depoimentos



## 5.1 SEQÜÊNCIA DE MODOS DE ENTRADA

A escolha e seqüência de modos de entrada é uma grande questão discutida na literatura sobre internacionalização. A questão é da maior relevância, uma vez que a escolha do modo de entrada pode ter forte impacto no sucesso ou fracasso das operações internacionais de uma empresa (Hill, Hwang e Kim, 1990). Nas empresas pesquisadas, o modo de entrada inicial se deu através de exportações.

Em dois casos – empresa Alfa e Gama o início da ação exportadora teve influência de terceiros, com pedidos espontâneos feitos tanto pelo importador estrangeiro como pelo acionista externo, através de representante comercial; não era intenção definida ou consciente, ocorreu como reação às oportunidades surgidas. A estratégia de exportação emergiu, portanto, de uma oportunidade, não tendo sido fruto de uma estratégia deliberada da gerência. Tal fato está em consonância com a literatura internacional, que identifica os pedidos inesperados de compradores estrangeiros como o principal motivo para que a empresa inicie sua internacionalização através de exportações, revelando um comportamento mais reativo que proativo.

Com o aumento de suas vendas e visando aprofundar a atividade exportadora, evoluindo na consolidação dos mercados, as duas empresas passaram a exportar de forma sistemática, criando estratégias de crescimento.

Na empresa Alfa a criação de um departamento voltado exclusivamente para o controle do comércio exterior refletiu a estratégia da alta gerência em fortalecer sua atuação internacional.

A empresa Beta iniciou sua internacionalização com estratégia deliberada pela gerência, para ampliação de seus negócios e compensar oscilações da demanda no mercado doméstico. Este último motivo também foi decisivo para a empresa Alfa alavancar seu processo de exportação. No caso das empresas Beta e Gama outro fator determinante foi o incentivo governamental de acesso às linhas de financiamento oferecidas para impulsionar as empresas exportadoras. A empresa Beta obteve financiamentos do BNDES, ao passo que a empresa Gama utilizou-se do mecanismo de antecipação de receitas para futuras exportações.

Para os teóricos da internacionalização, a exportação seria vista simplesmente como um ponto de partida para investimento direto no exterior.

Casson (1983) relaciona a expansão internacional com a saturação do mercado local, que impulsiona a empresa a procurar novos mercados para continuar a crescer. No caso da empresa Beta, as dificuldades que o país atravessava na área de serviços de engenharia foram determinantes para o início de sua internacionalização.

A seqüência “Exportação - Investimento Direto” aplicada às empresas entrevistadas segue um padrão típico: inicia-se pela exportação e prossegue para o investimento direto. O investimento direto tomou a forma de fábrica (empresa

Gama), parcerias e aquisições (empresa Beta) e subsidiárias (Alfa e Beta). Este padrão de seqüência de modos de entrada, num processo gradual, que evolui da inexistência de atividade externa, passando pela etapa de exportação até a constituição de subsidiárias e de aquisições no exterior é o preconizado pela Escola de Uppsala, em que o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental.

A teoria sobre internalização prevê ainda um terceiro passo seqüencial, o licenciamento, que ocorre apenas em estágios avançados, quando a proteção das vantagens competitivas da empresa, como conhecimento tecnológico deixa de ser relevante. No caso das empresas analisadas, não foi relatada a utilização de tal estratégia.

A Tabela 7 reflete a cronologia da internacionalização das empresas pesquisadas.

**Tabela 7** - Cronologia da internacionalização das empresas

<b>Ano</b>	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Beta</b>	<b>Empresa Gama</b>
1929	Fundação da Empresa		
1945		Fundação da Empresa	
1962	Transformação em S.A.		
1970		Expansão para todo o país	
1979		Primeira atividade internacional	
1982	Primeira exportação		Operação da primeira fábrica
1988	Evolução das exportações	IED – Aquisição da empresa portuguesa	
1990		Expansão para os EUA Alianças	Operação da segunda fábrica
1991		Incorporação da SLP Reino Unido	
1993			Primeira exportação para Chile e Uruguai
1995		Alianças com empresas locais estrangeiras	IED – Joint-venture no Chile
1997	IED – Subsidiária nos EUA		
1998		Alianças com empresas locais estrangeiras	
1999	IED – Subsidiária na Argentina		

Elaboração própria, a partir de dados documentais e depoimentos

Nas empresas estudadas, os fatores estratégicos para o investimento em um mercado externo seguiram um processo que compreendeu a análise de: i) as motivações para o IED e ii) escolha de uma estratégia.

As estratégias adotadas pelas empresas para investir no mercado internacional estavam diretamente relacionadas às vantagens e desvantagens percebidas pelas empresas.

Nos casos estudados, podemos citar:

Empresa Alfa, ao manter apenas subsidiárias integrais de comercialização:

Vantagens percebidas:

- economia de escala por evitar custos de fabricação em outros países
- ser consistente com uma estratégia global pura, por fabricar o produto num local centralizado e depois exportá-lo para outros mercados, podendo a empresa ser capaz de obter economia de escala substancial, em função de seu volume de vendas global.
- manter controle sobre as propriedades tecnológicas, produtivas e gerenciais
- controle sobre as operações. Apesar do poder delegado às subsidiárias, o controle gerencial continuou centralizado

Desvantagens:

- alto custo e alto risco – a empresa relatou o alto custo para a manutenção da subsidiária nos Estados Unidos. Hymer(1960) relatou custos para a internacionalização: altos custos fixos necessários para se estabelecer, custo para adquirir informação sobre o novo país (economia, legislação, política,etc.), além dos custos de caráter mais permanente: discriminação contra empresas estrangeiras praticadas pelos governos, consumidores e fornecedores. A empresa deve possuir vantagem diferencial para superar todos esses problemas. No caso da empresa Alfa o diferencial era sua própria

marca, que já havia se consolidado, principalmente nos mercados argentino e uruguaio.

Empresa Beta, ao constituir subsidiárias, formar alianças e aquisições:

Vantagens percebidas:

Alianças estratégicas:

- conhecimento do parceiro sobre as condições competitivas, a cultura, a língua, sistemas políticos e de negócios do país-alvo.
- acesso a novas tecnologias
- melhor entendimento dos detalhes legais, assim como os códigos explícitos e implícitos que determinam as decisões governamentais locais para o processo de licitação internacional
- custos e riscos compartilhados

Desvantagens:

- perda do controle sobre a tecnologia
- conflito entre parceiros

Subsidiárias :

Vantagens percebidas:

- controle sobre as operações
- poder centralizado.

Hymer (1960) identificou razões para as empresas controlarem outras empresas em um país estrangeiro: remoção da competição, controle sobre as formas de produção e uso de uma vantagem única da empresa. A empresa Beta possui grande experiência e *know-how* em construções de grande porte, o que lhe confere grande vantagem diferencial.

Segundo a teoria da internalização, o investimento direto via subsidiária integral só deve ser utilizado quando a empresa dispuser de vantagens diferenciais em relação a outras firmas e desejar proteger tais vantagens, utilizando-se de sua própria estrutura.

Hymer (1960) caracteriza este tipo de IED como uma estratégia pela qual as empresas procuram exercer e aumentar seu “poder de mercado” eliminando a competição no espaço internacional, através da criação de barreiras à entrada, relacionadas à existência de ativos específicos da empresa.

No caso da empresa Beta, a manutenção de subsidiárias se deu notadamente em países emergentes, que não possuem diferencial tecnológico nem competidores de mesmo nível. A expansão nesses países ocorreu de forma verticalizada *backward*, ou seja, desenvolveu atividades ligadas com insumos como maquinaria e trabalho e *forward*, por ter o controle de transporte, reparo e serviço. Tal estratégia, segundo Gery et al (2005), dificulta a entrada de novos competidores.

As subsidiárias representam para a empresa Beta peças importantes para sua estratégia global

Desvantagens:

- alto custo para manutenção das empresas no exterior
- alto risco, principalmente em alguns países asiáticos

Aquisições:

Vantagens percebidas:

- compartilhamento de recursos operacionais, na medida em que ocorreria a racionalização de recursos
- transferência de habilidades de gestão
- transferência de habilidades funcionais
- combinação de benefícios, como recursos financeiros e poder de compra junto a fornecedores
- proximidade cultural e idioma, no caso da empresa portuguesa
- porta de entrada para o mercado europeu

Desvantagens:

- diferenças de culturas organizacionais
- gestão de pessoas, integração funcional

Empresa Gama, ao constituir *joint-venture*, com a criação de fábrica no Chile:



Vantagens percebidas:

- utilização de matéria prima mais barata
- diminuição dos custos de transporte, na medida em que os custos de fretes internacionais não seriam mais necessários para atender o mercado chileno
- isenção das barreiras tarifárias impostas pelo governo para alguns componentes importados
- conhecimento do parceiro sobre as condições locais, como cultura, língua, sistemas políticos e de negócios
- custos e riscos compartilhados, principalmente os riscos de investimentos em um país estrangeiro

Segundo Punnet e Shenkar (2002) existem razões internas e externas para a formação de *joint ventures* e que foram percebidas pela empresa Beta: razões internas: compartilhamento dos riscos e despesas e aumento do acesso aos recursos. As razões externas incluem a diminuição das questões políticas, como no caso, as barreiras tarifárias.

Desvantagens:

- perda de controle sobre a tecnologia – a tecnologia foi compartilhada com a fábrica no Chile, que possui investidores locais.
- conflito entre parceiros ]

## 5.2 IED- MOTIVAÇÕES

O que motiva uma empresa a procurar o mercado externo e investir em outros países? A literatura apresenta diversas abordagens a respeito das razões e das forças que movem as empresas em direção ao exterior.

A tabela 8 reflete as motivações das empresas pesquisadas

**Tabela 8**

<b>Empresa</b>	<b>Estágios no Processo de Internacionalização</b>	<b>Motivações</b>
Alfa	Estágio 1 – exportação por oportunidade	- pedidos espontâneos do exterior
	Estágio 2 – exportação planejada	- ocupar capacidade ociosa - compensar oscilações da demanda no mercado doméstico - aumentar a competitividade
	Estágio 3 – investimento externo direto-IED	- explorar oportunidade - melhor atendimento aos mercados locais - melhor atendimento aos clientes e manutenção dos estoques locais - estar presente no mercado - acesso a mercado de capitais
Beta	Estágio 1 – exportação por oportunidade	- expansão do negócio - compensar oscilações da demanda no mercado doméstico - acesso a financiamento barato do capital de giro pelo Governo brasileiro
	Estágio 2 – investimento externo direto-IED	- aproveitar oportunidade (Portugal) - obter crédito para financiamento de organismos internacionais - estar em mercados mais desenvolvidos (EUA) - internacionalização para aquisição de tecnologia
Gama	Estágio 1 – exportação por oportunidade	- atender pedido do investidor estrangeiro
	Estágio 2 – exportação planejada	- oportunidade de aumentar vendas - acesso a financiamento barato do capital de giro pelo governo brasileiro
	Estágio 3 – investimento externo direto - IED	- explorar oportunidades - joint - venture: acordo tecnológico para garantir acesso ao conhecimento - aproveitar matéria-prima barata

Elaboração própria, a partir de dados documentais e depoimentos

Nas empresas pesquisadas verificamos que, somente no caso da Beta a exportação inicial foi produto de uma decisão racional e planejada; entretanto, os investimentos diretos, tanto da Beta como os das empresas Alfa e Gama foram resultados de um processo organizacional e incremental, que se relacionam à linha da Escola de Uppsala.

Os determinantes do IED para as empresas estudadas foram:

- crescimento da empresa – aplica-se a todas as empresas pesquisadas . Os processos de investimento em subsidiárias ou aquisição e alianças visaram aumentar a competitividade e a expansão da área de atuação.
- proteção de mercados existentes – no caso da empresa Alfa, a criação das subsidiárias teve como objetivo consolidar sua posição nos mercados dos Estados Unidos e Argentina.
- prestação de assistência técnica ou serviço pós-venda – com a criação de subsidiárias, a empresa Alfa teve condições de manter estoques locais, colocar produtos em pronta entrega e prestar melhor serviço de distribuição. A empresa Beta teve condições de acompanhar as obras e cumprir as legislações específicas de forma mais competente e tempestiva.
- barreiras comerciais e legais – a existência de uma empresa local permite melhor acompanhamento dos requisitos legais impostos pelos governos para a concessão de autorização para a prestação de serviços (empresa Beta); uma empresa constituída no local possui os mesmos direitos das demais empresas naquele país. No caso da empresa Gama, a barreira tarifária

imposta pelo governo chileno foi contornada pela produção na fábrica ali constituída.

- custos de produção e matéria prima barata – no caso da empresa Gama a existência de recursos naturais no Chile proporcionou diminuir custos de produção, em relação ao produto que deveria ser importado do Brasil.

Dunning (1988) classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: i) recursos naturais; ii) comercialização; iii) acesso a novos mercados; e iv) ganhos de eficiência. Em relação ao acesso a recursos, a empresa Gama buscou matéria-prima mais barata, viabilizando a produção a custos mais competitivos.

- acesso a novas técnicas de gerenciamento – com a aquisição e alianças com outras empresas, a empresa Beta teve oportunidade de compartilhar informações e métodos de gestão e obter apoio cooperativo na solução de problemas locais, tornando a empresa mais eficiente , exigência da atual realidade competitiva. Segundo Bartlett e Ghoshal ( 2001) as mudanças recentes no ambiente operacional internacional têm forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais.
- acesso a novas tecnologias – ao fazer parceria com empresas de países mais desenvolvidos, a empresa Beta teve a oportunidade de conhecer tecnologias mais avançadas, o que lhe proporcionou incrementar sua vantagem diferencial.

- obtenção de financiamentos e empréstimos no exterior – com as subsidiárias no exterior, a empresa Beta se beneficiou de financiamentos de organismos internacionais tipo BID e BIRD, voltados para os países em desenvolvimento.

Há que se ressaltar que a empresa Beta e Gama utilizaram-se dos financiamentos concedidos pelo governo brasileiro, seja através do BNDES-Exim ou Proex, seja através de mecanismos tipo ACC, para adiantamento de capital de giro.

### 5.3 DISTÂNCIA PSÍQUICA

No caso das empresas pesquisadas, a influência da distância psíquica afetou a decisão de internacionalização: a empresa Alfa começou suas exportações para a Argentina e Uruguai; a estratégia da empresa Beta visava iniciar sua internacionalização pela América do Sul, tendo participado de sua primeira concorrência internacional no Peru e, conforme declaração do executivo, a empresa tem maior sinergia com os países da América Latina. Com relação à empresa Gama, sua área de atuação principal é a América do Sul.

A Argentina, que é o segundo maior mercado dentro do bloco regional, aparece como destino para o investimento direto da empresa Alfa, sendo muitas vezes citada como continuidade da fronteira, por ser um país muito próximo geograficamente, apesar da rivalidade histórica entre brasileiros e argentinos.

Os fatores determinantes para a identificação das similaridades, no caso das empresas pesquisadas, podem ser definidos de acordo com a classificação proposta por Rocha (2004):

a) Idioma – a similaridade entre o português falado no Brasil e o espanhol falado em outros países da América Latina viabiliza para os executivos brasileiros a comunicação, ainda que de maneira imperfeita, junto a países de língua espanhola, contribuindo para a percepção da existência de proximidade.

b) Relacionamentos – a facilidade em se estabelecer relacionamentos com pessoas latino-americanas , torna mais fácil a aproximação e o relacionamento, diminuindo a distância psicológica.

c) Maneira de fazer negócio - a existência de padrões semelhantes de qualidade do produto, canais de distribuição similares, práticas e rotinas de negócio similares e comportamento similar dos empregados é outro fator que aproximou as empresas em estudo principalmente às empresas do Mercosul.

d) Expectativas dos consumidores – os consumidores latino-americanos são vistos como nutrindo níveis similares de expectativas a respeito da qualidade do produto, serviço, entrega,etc.

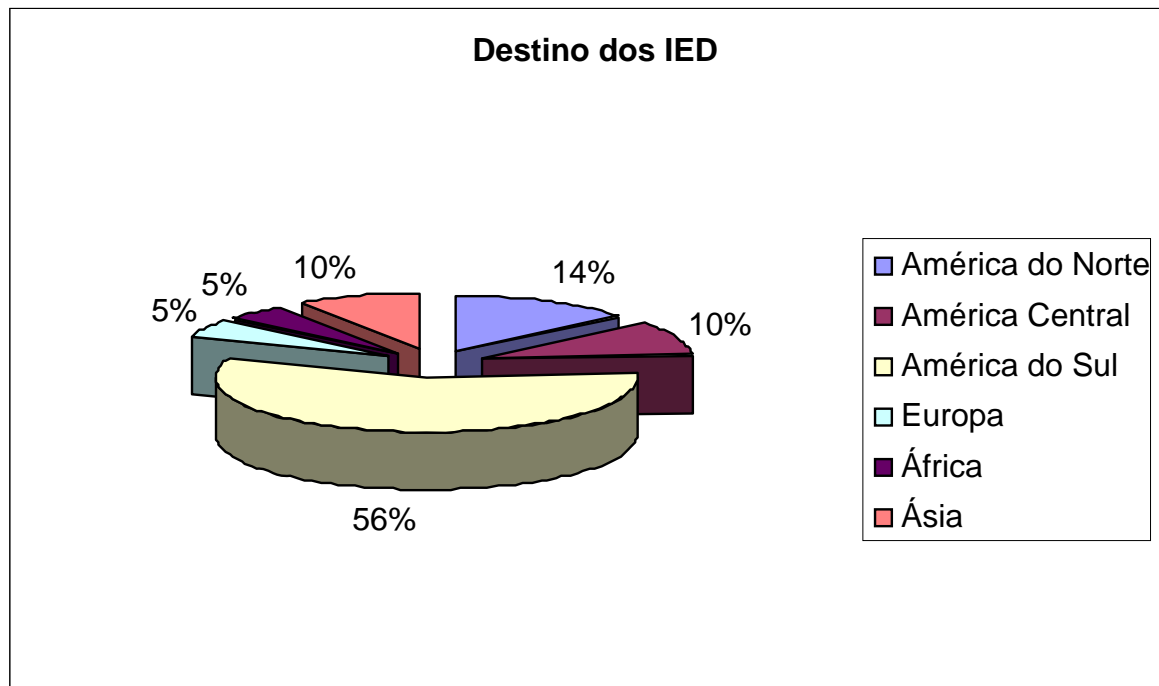
No caso de Portugal, a influência na formação cultural brasileira como colonizadora e as facilidades de idioma, tornam o país próximo para os brasileiros, apesar de estar geograficamente distante. Além disso, é visto como porta de entrada

para os investimentos no bloco europeu, como ocorrido com a empresa Beta , que fez sua primeira operação de aquisição naquele país.

Quanto ao Chile, apesar de não ter fronteiras com o Brasil, é um país com economia sólida e tradições culturais comuns com a Argentina e outros países do Mercosul, tendo sido o destino da *joint-venture* da empresa Gama. A influência do investidor chileno foi fundamental para o início do processo de internacionalização da empresa e do destino do IED. Crick e Spence (2004) consideram que um contato com um parceiro internacional pode motivar uma firma a se internacionalizar ou levá-la a evoluir ou a modificar suas estratégias de internacionalização.

Com relação às empresa Alfa e Beta, verificou-se que, à medida que as empresas se tornavam mais experientes, passavam a atuar em novos mercados com distância psicológica progressivamente maior.

O Gráfico 4 demonstra o destino preferencial dos IEDs das empresas pesquisadas. Os investimentos diretos foram predominantemente realizados nas Américas.

**Gráfico 4**

Fonte: elaboração própria, a partir de dados documentais

#### 5.4 DECISORES

##### Perfil dos decisores

Na empresa Alfa, a decisão de investir no exterior e criar as subsidiárias de comercialização foi movida, em grande parte, pelo executivo responsável pela área de vendas internacionais, que foi considerado como “arrojado” e “visionário”.

Anderson (2002), considera o papel do empreendedor como um fator significativo para internacionalização. Para o autor, o empreendedor é alguém que tem a habilidade de lidar com diferentes combinações, desenvolver essas combinações, perceber formas de ação e conseguir convencer terceiros a investir



em seus projetos. Para que sua ação seja feita, as redes de relacionamento pessoal são importantes. O executivo da empresa, por estar constantemente negociando com os distribuidores e demais clientes internacionais, construiu conexões que permitiram viabilizar a abertura das subsidiárias no exterior. Conforme declarações do entrevistado, a idéia de investir no exterior surgiu da área internacional da companhia, comandada pelo executivo empreendedor, que elaborou um projeto específico, com a colaboração de consultores técnicos.

Na empresa Beta , o processo de investimento direto foi consequência de decisão conjunta da alta direção, precedida de um planejamento estratégico envolvendo avaliação de mercado, complexidade dos empreendimentos e fontes de financiamentos.

Na empresa Gama, o IED foi efetuado em consequência do aproveitamento da oportunidade surgida, através da proposta de investidores chilenos que veio ao encontro da estratégia da diretoria de internacionalização da empresa.

#### Comando no Exterior

Nas três empresas entrevistadas, o comando no exterior é delegado a executivos brasileiros, com experiência na empresa-matriz e que possuem conhecimento de suas culturas organizacionais. No caso da empresa Beta, o entrevistado declarou que, a partir de um determinado período, vão sendo introduzidos executivos locais, na medida em que estes adquirem a confiança da alta direção e assimilam a filosofia da empresa.

## 5.5 DIVERGÊNCIAS E SIMILARIDADES

Apesar de portes diferentes, observamos similaridades nas estratégias de investimento externo direto - IED das empresas estudadas, tais como exploração de oportunidades, expansão dos negócios, melhor atendimento aos clientes e aos mercados locais estrangeiros, obtenção de melhores tecnologias e compensação das oscilações da demanda do mercado doméstico.

O modo de entrada nos mercados estrangeiros também guardou similaridade, uma vez que todas as empresas iniciaram com o processo de exportação e para países onde a percepção da distância psicológica era menor ( América do Sul).

Com relação às divergências, verificamos que a empresa de grande porte exportador utilizou-se de diversas estratégias de IED, motivadas pela sua forte presença no exterior, em decorrência do conhecimento tecnológico desenvolvido, sendo possível efetuar aquisição integral, alianças produtivas e a abertura e manutenção de 18 subsidiárias espalhadas em vários continentes. A empresa de médio porte procedeu à abertura de 4 subsidiárias de comercialização, sendo 3 na América e 1 na Ásia. A empresa de pequeno porte limitou-se ao compartilhamento de operações, ao criar uma *joint-venture* com investidores do país estrangeiro, o que lhe permitiu dividir custos e riscos. Outro fator relevante foi a facilidade na obtenção de financiamentos tanto nacionais quanto internacionais pela grande empresa, em função do volume de negócios realizados e de sua posição consolidada no mercado externo. A pequena empresa só teve acesso a alguns financiamentos domésticos, por pertencer a um grupo maior, que serviu como avalista de suas operações financeiras.

A tabela 9 retrata as principais diferenças entre as empresas pesquisadas

**Tabela 9**

<b>Grande Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
Internacionalização estratégica deliberada –	Internacionalização estratégica emergente –	Internacionalização estratégica emergente –
Alianças (10) Aquisição (2) Subsidiárias (18)	Subsidiárias (5)	<i>Joint-venture</i> (1)
Facilidade na obtenção de financiamento		Financiamento interno em função de estar associada a um grande grupo

Fonte: elaboração própria, a partir de dados documentais e depoimentos

## 6. CONCLUSÃO

O fenômeno da globalização incrementou a procura das empresas pelo mercado externo, em busca, primordialmente, de ganhos em competitividade e alcance de melhores resultados financeiros. Tal fenômeno também se fez sentir nas empresas brasileiras, notadamente a partir da abertura comercial, que se iniciou no ano de 1990.

A participação das empresas nacionais no comércio externo se faz mais presente através do processo de exportação; entretanto, a aceleração das mudanças, a complexidade operacional e o aumento da competição, têm exigido de nossas empresas a atuação em outra instância de internacionalização, o investimento direto no exterior.

A internacionalização das empresas pesquisadas seguiu a seqüência “exportação- investimento direto” , em um processo incremental de conhecimento dos mercados, preconizada pela Escola de Uppsala, que prevê o envolvimento gradativo das empresas com o exterior, que se inicia pela exportação e avança para o investimento direto e posteriormente para o licenciamento.

Outro fator predominante em duas das empresas pesquisadas foi a ocorrência de pedidos iniciais espontâneos, que demonstra estratégia emergente para o atendimento dos clientes externos. O investimento direto – IED, no entanto, foi fruto em todas as empresas, de um processo de estratégia deliberada e planejada da alta direção, que vislumbrou nos investimentos, possibilidades de

crescimento, consolidação de mercados, aumento de competitividade e aquisição de novas tecnologias.

As estratégias utilizadas pelas empresas seguiram o preconizado na literatura e se referiram a abertura de subsidiárias integrais, aquisição de outras empresas, *joint-venture*, e alianças produtivas.

As subsidiárias constituídas pelas empresas foram de comercialização, mantendo-se a produção e o controle centralizados no Brasil. Tal estratégia, apesar de ser considerada a mais cara para se investir no mercado externo, uma vez que a empresa arca com todos os custos e riscos associados, tem a vantagem de manter a tecnologia adquirida, sob controle da empresa-mãe.

A fábrica constituída pela empresa Gama, em parceria com investidores chilenos foi motivada pelos recursos naturais existentes na região, que reduziram o preço do produto para aquele mercado, constituindo-se, apesar do compartilhamento da tecnologia, em uma estratégia bem sucedida.

As alianças efetuadas pela exportadora Beta foram conseqüências da própria natureza dos serviços executados no exterior, que requerem pessoal qualificado nos mercados locais externos.

A ordem cronológica de entrada nos diversos mercados está associada à percepção da distância psíquica entre o mercado doméstico e os mercados

estrangeiros. Assim é que as empresas pesquisadas iniciaram suas atividades em países vizinhos e gradativamente ampliaram suas áreas de atuação.

Os resultados obtidos na pesquisa propiciaram a confirmação da proposição clássica existente na literatura de que a internacionalização segue um processo gradual e progressivo, que vai da atividade exportadora até o investimento externo direto – IED. No entanto, segundo constatamos, o porte da empresa constitui diferencial para a estratégia utilizada. Nos casos analisados, a empresa de maior porte diversificou suas estratégias de IED, ao passo que a média empresa manteve apenas um tipo de estratégia e a empresa menor limitou-se a compartilhar suas operações no exterior.

Cabe registrar que, uma das principais restrições ao IED e percebida nas empresas estudadas, é a falta de financiamento e apoio governamental deliberado. Neste sentido, há a necessidade do desenvolvimento de políticas articuladas voltadas à criação de linhas de financiamento capazes de estimular a inserção e o fortalecimento das empresas brasileiras no mercado internacional, através de investimentos. O financiamento se justifica pelos ganhos para o país como um todo, a partir do aumento das exportações, geração de divisas, acesso a novas tecnologias, geração de empregos no mercado doméstico e consolidação da presença de empresas no mercado internacional.

Nas transações internacionais, uma das categorias que mais tem crescido é o comércio intrafirma, que faz aumentar o potencial de expansão das exportações do país de origem e promove o desenvolvimento de fornecedores nacionais, com sub-

contratação de micro, pequenos e médios produtores. Nesse sentido, a realização de investimentos diretos no exterior é um importante meio para as empresas aumentarem sua participação no mercado internacional, com conseqüente incremento das exportações.

Por outro lado, o contato com fornecedores e consumidores estrangeiros proporciona a troca de informações relativas à produção, que resulta em aprendizado para se atingir melhores padrões de qualidade, face aos desafios da competição em mercados estrangeiros, o que acaba beneficiando a própria produção doméstica.

O IED também deve ser considerado um instrumento primordial para a sobrevivência das empresas no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior. O principal motivo para o IED deve ser o aumento de competitividade, necessária para a garantia das parcelas no mercado doméstico já conquistadas, pois se um país não possui empresas fortalecidas em nível mundial, as mesmas acabam sendo compradas por outras de países estrangeiros.

Outro fator a ser considerado é o recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira, oriundos das filiais brasileiras no exterior. Nas empresas pesquisadas, tal questão não foi mencionada como sendo uma vantagem percebida pelas empresas ou como um objetivo a ser alcançado, retratando que o retorno dos lucros ainda não faz parte do planejamento das empresas.

O movimento dos capitais brasileiros rumo ao exterior é um processo recente, que tem aumentado a cada ano, de acordo com as estatísticas oficiais e é resultado das novas estratégias adotadas pelas empresas, como consequência da necessidade de expansão dos negócios e de se tornarem globais para enfrentar os novos desafios e sobreviver no competitivo cenário mundial globalizado.

Finalmente, como sugestão para novas pesquisas, indicamos os seguintes estudos:

- investimentos brasileiros em paraísos fiscais, que representam 62% dos IEDs e que não foram objeto de análise no presente trabalho;
- obstáculos culturais em processos de internacionalização, cujo exame poderá proporcionar melhor entendimento e adequação de estratégias para a inserção internacional das empresas brasileiras;
- influência dos empreendedores no processo de internacionalização, cujo papel constitui força motriz para a tomada de decisões estratégicas das empresas rumo ao mercado externo.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSSON, P. Connected internationalization processes: the case of internationalizing channel intermediaries. **International Business Review**, v. 11, p. 365-383, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Censo de capitais brasileiros no exterior, 2005.

BARTLETT, C; GHOSHAL S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração – construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUCH, C. M; KLEINERT, J.; LIPPONER, A.; TOUBAL, F. Determinants and effects of foreign direct investment: evidence from German firm-level data. **Economic Policy**, v. 20, n. 41, p. 52-111, 2005.

BUCKLEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. (ed). **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983, p. 34-50.

\_\_\_\_\_; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CASSON, M. Introduction: the conceptual framework. In: CASSON, M. (ed). **The growth of international business**. London: George Allen & Uwin, 1983, p.1-33.

CRAIG, C.S. ; DOUGLAS, S. P. Responding to the challenges of global markets: change, complexity, competition and conscience. **The Columbia Journal of World Business**, p. 6-18, Winter 1996.

CHETTY, S. & ERIKSSON, K. Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 305-324, 2002.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalization of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 167-185, 2005.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DUNNING, J. Capital movements in the twentieth century. In: DUNNING, J. (ed). **International investment** – selected readings. Penguin, 1972, p. 59-91.

DUNNING, J. **Explaining international production**. London: Unwin Hyman, 1988.

EVANS, J.; TREADGOLD, A. ; MAVONDO, F. T. Explaining export development through psychic distance. **International Marketing Review**, v.17, n. 2, p. 164-168, 2000.

FINA, E. ; RUGMAN, A. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. **Management International Review**, v.36, n. 3, p. 199-213, 1996.

GERY, J.; KEVAN, S. ; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategies : text and cases**. Harlow, England: Prentice Hall, 2005.

GONÇALVES, R. A empresa transnacional . In: **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 389-407.

HADJIKHANI, A. ; JOHANSON, J. Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm. **International Business Review**, v. 11, p. 253-255, 2002.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making process. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p.17-35.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v.11, n.2, p.117-128, 1990.

HYMER, S. **The international operations of national firm: a study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

JOHANSON, J. ; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_; WIEDERSCHEIM, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KINDLEBERGER, C. **Economia internacional**. São Paulo: Mestre Jou, 1974

KRUGMAN, P. R. ; OBSTFELD, M. **Economia internacional – teoria e política**. São Paulo: Makron, 1999.

LOASBY, B. The evolution of knowledge: beyond the biological model. **Research Policy**, v. 31, n. 8, p. 1227-1239, 2002.

MERILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. Serendipity, leverage and the process of entrepreneurial internationalization. **Small Enterprise Research**, v. 6, n. 2, p. 3-11, 1998.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

\_\_\_\_\_.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NURKSE, R. Causes and effects of capital movements. In: DUNNING, J. (ed). **International investment –selected readings**. Penguin, 1972, p. 97-116.

O'DONNELL, S. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 525-548, 2000.

PASIN, R.M. O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais. Anais do VI-SEMEAD, FEA/USP, 2003. CD-ROM.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York, Free Press, 1990.

PUNNET, B.J. ; SHENKAR, O. International joint ventures . In: **Handbook for International Management Research**. Boston, MA : Blackwell, 2002, p. 110-138

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad , p.13-28, 2003.

\_\_\_\_\_. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: Hemais, C. (org). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p. 40-80.

\_\_\_\_\_. (org). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 1987.

ROOF, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington, 1994.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals: the economics of internal markets**. New York: Columbia University Press, 1981.

SAYAD, J. ; SILBER, S. D. Comércio internacional. In: Equipe de Professores da USP. **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 425-446.

SMITH, A. D. ; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional Bell operations companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8 , n.1, p. 34-64, 1999.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, World Investment Report 2004. New York: United Nations, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.