

Luiz Carlos Honório

**A INTERNACIONALIZAÇÃO SOB O FOCO DE MÚLTIPLAS
PERSPECTIVAS: UM *SURVEY* COM EMPRESAS BRASILEIRAS DE
MANUFATURADOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Novas Tecnologias Gerenciais

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2006

Agradeço a minha querida esposa, Susana Falci Sousa, pelo incentivo, carinho e desprendimento constantes ao longo de todo o trabalho. Sem o seu convívio, o caminho seria muito mais árduo.

AGRADECIMENTOS

- Aos meus familiares, por sempre acreditarem na minha formação educacional;
- À Professora Suzana Braga Rodrigues, orientadora do trabalho, de quem obtive a dedicação e a competência durante a realização da pesquisa, como também o apoio irrestrito ao meu Programa de Doutorado com Estágio no Exterior (PDEE);
- Ao Professor John Child, pela supervisão nos momentos decisivos da pesquisa e pelo desprendimento nas negociações com a CAPES para a concretização dos meus estudos complementares na Business School da Universidade de Birmingham, Inglaterra;
- Ao Professor Antônio Luiz Marques, co-orientador do trabalho, pela amizade e confiança em mim depositadas;
- Ao amigo Professor Marcelo Bronzo Ladeira, pela inestimável colaboração na realização desta pesquisa e pelo compartilhamento das incontáveis dúvidas e aflições por mim vivenciadas no decorrer do estudo;
- Aos colegas da turma de doutorado de 2002, José Marcos, Annor, Marlusa, Mônica e Wanderley, pelas experiências que vivenciamos juntos durante a realização do curso;
- Aos Professores e a todos os funcionários da secretaria do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD-UFMG), pelo conhecimento adquirido e pelo apoio administrativo, respectivamente;
- À CAPES e ao CNPq, pela concessão da “bolsa sanduíche” e pelo financiamento da pesquisa;
- Aos Diretores da Faculdade Novos Horizontes, Alfredo Alves de Oliveira Melo e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, por concederem a licença de minhas atividades de docência durante a realização do curso de doutorado;

- Ao Afonso Celso, pela clareza e objetividade empregadas na revisão do trabalho;
- Ao Éder Lindsay, pela valiosa orientação dedicada ao tratamento estatístico dos dados da pesquisa;
- Ao amigo Irineu Staub, pela paciência e disponibilidade em fornecer informações e ajuda para a realização do meu “programa de doutoramento sanduíche”;
- Aos amigos Marcos, Cássia, Maria Eugênia, Daniel, Tula e Ian, pela maneira calorosa com que me receberam e apoiaram no período de adaptação em Birmingham, Inglaterra;
- A Aurélia Tinti, Karina Hiss, Isabela Lacerda e Virgílio Falci, pela preciosa indicação dos executivos que avaliaram o instrumento de coleta de dados da pesquisa;
- Aos executivos Roberta Farah, Ary Nogueira, Rodrigo César de Freitas, Amaro Lanari Neto, Gilberto Antônio Elisei e Ana Maria Elisei, por participarem do processo de avaliação e discussão do instrumento de coleta de dados;
- Aos informantes das empresas participantes da pesquisa, pela disponibilidade em fornecer os dados que muito enriqueceram o trabalho;
- A todas as pessoas que, de alguma forma, participaram da realização desse trabalho.

RESUMO

Este trabalho busca identificar os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos presentes nas operações de internacionalização de empresas brasileiras de manufatura. Analisa, também, a sua influência sobre o grau de internacionalização em termos do volume de vendas e da extensão das atividades internacionais em diferentes mercados estrangeiros. O modelo que sustentou a pesquisa sugeria que as operações internacionais eram desencadeadas por determinados estímulos internos e externos à firma e por escolhas estratégicas que envolviam a entrada, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos no mercado estrangeiro. O modelo também admitia a relevância do empreendedor e de determinadas características organizacionais - por exemplo, o tamanho e a experiência internacional - interferindo diretamente nas decisões estratégicas internacionais e que o conjunto dessas dimensões se revelava um importante influenciador do grau de internacionalização da firma. A coleta de dados foi realizada de maneira quantitativa, mediante um levantamento do tipo *survey*, de natureza *ex post facto*, em um desenho interseccional, realizado com executivos e profissionais diretamente envolvidos com negócios internacionais. A amostra da pesquisa foi composta de 73 empresas exportadoras brasileiras do setor de manufatura classificadas em uma base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). A análise dos dados envolveu a utilização de técnicas estatísticas descritivas e de associação bi e multivariada. Uma análise fatorial foi empregada para identificar os fatores motivacionais e estratégicos. Utilizou-se um modelo de regressão múltipla para avaliar a influência desses e dos demais fatores que designavam o processo internacional sobre o grau de internacionalização da firma. Foram obtidas três principais conclusões. Primeira: as empresas brasileiras pesquisadas que se dirigem ao mercado internacional são impulsionadas por estímulos associados à competitividade de seus produtos; e por um processo estratégico pautado pela racionalidade, por uma seqüência de operações que se repetem em diálogos contínuos e ajustamentos e por uma análise de qual seria a estratégia mais adequada para este fim. Segunda: constata-se a presença marcante da alta administração controlando e articulando formalmente o processo

estratégico internacional das empresas participantes da pesquisa, assim como a atuação das mesmas em diferentes regiões mundiais sendo influenciada pelo número de parceiros internacionais. Terceira: o tamanho da empresa revela-se como um importante atributo na escolha das estratégias de entrada e do número de parceiros internacionais, ao passo que a experiência evidencia ser decisiva nas vendas internacionais e na extensão das operações das empresas pesquisadas em diferentes regiões geográficas mundiais.

Palavras-chave: internacionalização, motivação internacional, processo de formação estratégica, características organizacionais e redes interorganizacionais.

ABSTRACT

The present work aims at identifying the organizational, motivational and strategic factors present in the operations of internationalization of Brazilian manufacture companies. In addition, it analyzes their influence over the degree of internationalization in terms of the volume of sales and the extension of the activities in different foreign markets. The model that supported the research suggested that the international operations was triggered by particular stimuli internal and external to the company as well as by strategic choices that involved the entry, the development, and the maintenance of relationships in the foreign market. The model also admitted the relevance of the entrepreneur and of particular organizational features – for instance, the size and the international experience – interfering directly in the international strategic decisions. Besides, the model admitted that the set of such dimensions revealed itself as an important influencer of the degree of internationalization of the company. Data collection was made in a quantitative manner, by an *ex post facto* survey, in a cross-sectional design realized with executives and with professionals directly involved with international businesses. The sampling of the research was composed of 73 Brazilian exporting companies of the manufacture sector, classified according to data from the Brazilian Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC). The analysis of collected data involved the use of statistical descriptive, and multi and bi multi-varied association techniques. A factorial analysis was used to identify the motivational and strategic factors. A multiple regression model was used to assess the influence of these factors and of the other factors that designed the international process over the degree of internationalization of the company. Three main conclusions were drawn. The first: the Brazilian companies researched that aimed at the international market are propelled by stimuli associated to the competitiveness of their products; and by a strategic process based on the rationality, by a sequence of operations that are repeated in continuous dialogues and adjustments and by an analysis of which would be the most adequate strategy for this end. Second: it was evidenced the outstanding presence of top management formally controlling and articulating the strategic international process of the companies that participated of this research, as well as their participation in different regions of

the world being influenced by the number of partners that they kept in the foreign market. Third: the size of the company revealed itself as an important attribute in the choice of the entry strategies and of the number of international partners, whereas the international experience is evidently decisive in the sales and in the extension of operations of the researched companies in different geographical regions of the world.

Key Words: internationalization, international motivation, process of strategic formation, organizational features and inter-organizational networks.

LISTA DE FIGURAS

1	Estratégias de entrada no mercado estrangeiro	66
2	Os pólos teóricos do modelo analítico de pesquisa	114
3	Primeira vertente do modelo analítico: fatores organizacionais e motivacionais da internacionalização	122
4	Segunda vertente do modelo analítico: fatores estratégicos da internacionalização	130
5	Terceira vertente do modelo analítico: grau de internacionalização da firma	134
6	Modelo teórico-empírico da pesquisa	139
7	Variáveis selecionadas para a análise de regressão e o modelo da pesquisa	201

LISTA DOS QUADROS

1	Percepção gerencial sobre as exportações de empresas brasileiras de manufaturados	79
2	Maiores transnacionais brasileiras do setor de manufaturados	82
3	Estudos empíricos sobre expansão internacional da firma	92
4	Definição operacional das variáveis de pesquisa	150
5	Definição e fonte teórica das variáveis do modelo de pesquisa	202

LISTA DE GRÁFICOS

1	Distribuição da amostra segundo o tamanho da empresa	168
2	Distribuição da amostra segundo o ano de fundação	170
3	Distribuição da amostra segundo a atuação no mercado estrangeiro	170
4	Distribuição da amostra segundo as vendas internacionais	172

LISTA DE TABELAS

1	Distribuição da amostra segundo o setor de atuação	168
2	Distribuição da amostra segundo a localização	169
3	Distribuição da amostra segundo a participação em redes internacionais	171
4	Distribuição da amostra segundo o número de parceiros internacionais	171
5	Distribuição da amostra segundo os mercados de destino dos negócios internacionais	173
6	Distribuição da amostra segundo as estratégias de entrada no mercado internacional	174
7	Distribuição da amostra segundo a motivação internacional	176
8	Distribuição da amostra segundo o processo de formação estratégica internacional	180
9	Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e experiência internacional	182
10	Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e número de parceiros internacionais	183
11	Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e uso de estratégias mais avançadas de entrada no mercado internacional	184
12	Qui-quadrado da associação entre experiência internacional e vendas realizadas no mercado estrangeiro	186
13	Indicadores motivacionais incluídos na análise fatorial	188
14	Matriz de correlações dos indicadores motivacionais	189
15	Adequação da amostra e esfericidade para os indicadores motivacionais	190
16	Distribuição da variância entre os fatores motivacionais extraídos pela análise fatorial	191
17	Modelo final da análise fatorial para os fatores motivacionais	192
18	Indicadores estratégicos incluídos na análise fatorial	195
19	Matriz de correlações dos indicadores estratégicos	195
20	Adequação da amostra e esfericidade para os indicadores estratégicos	196
21	Distribuição da variância entre os fatores estratégicos extraídos pela análise fatorial	197

22	Modelo final da análise fatorial para os fatores estratégicos	199
23	Distâncias entre Brasília e as regiões geográficas centrais pertinentes aos continentes onde negócios internacionais são realizados	207
24	Médias, desvios padrões e correlações	208
25	Modelo de regressão para os preditores organizacionais do grau de internacionalização	209
26	Modelo de regressão para os preditores organizacionais do processo de formação e escolha de estratégias internacionais	213
27	Modelo de regressão para os preditores motivacionais do grau de internacionalização	217
28	Modelo de regressão para os preditores motivacionais do processo de formação e escolha de estratégias internacionais	220
29	Modelo de regressão para os preditores estratégicos do grau de internacionalização	225
30	Resultado geral do teste de hipóteses	229
31	Resultado geral da análise de regressão múltipla	230
32	Valores críticos da distribuição qui-quadrado	272
33	Medidas descritivas gerais referentes ao processo de motivação internacional	273
34	Medidas descritivas gerais referentes ao processo de formação estratégica internacional	274

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFEX – Análise Fatorial Exploratória

AmBev – Companhia de Bebidas das Américas

AMCHAM – *American Chamber of Commerce*

ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração

CEO – *Chief Executive Officer*

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

DEPLA – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior

DFG – Diversificação Geográfica

DFI – Diversificação Internacional

DPI – Dependência Internacional

DVI – Diversidade Internacional

GDI – Grau de Internacionalização

IDE – Investimento Direto no Exterior

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

VIF – *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1.	Introdução	16
2.	A internacionalização da firma sob o foco de múltiplas perspectivas	29
2.1	Perspectiva organizacional: características da firma determinantes da internacionalização	31
2.1.1	Idade da firma	32
2.1.2	Tamanho da firma	34
2.1.3	Experiência internacional	36
2.2	Perspectiva motivacional: estímulos impulsionadores da internacionalização	43
2.2.1	Estímulos à exportação	44
2.2.2	Empreendedorismo internacional	48
2.3	Perspectiva estratégica: formação e escolha de estratégias internacionais	53
2.3.1	A tipologia de Hart sobre formação estratégica	55
2.3.2	Conectando processo de formação estratégica e internacionalização	59
2.3.3	Estratégias de entrada no mercado internacional	65
2.3.4	Estratégias de entrada via exportação: evidências empíricas brasileiras	74
2.3.5	Estratégias de entrada via investimento direto: evidências empíricas brasileiras	81
2.4	Perspectiva relacional: redes interorganizacionais	87
3.	Expansão internacional da firma	92
3.1	Principais evidências dos estudos sobre expansão internacional da firma	95
4.	Modelo analítico e hipóteses da pesquisa	114
4.1	Breve revisão dos pólos teóricos do modelo de pesquisa	115
4.2	Vertentes de análise do modelo de pesquisa	121

5.	Metodologia da pesquisa	142
5.1	Método de pesquisa	143
5.2	Unidades de análise e observação	145
5.3	Universo, população e amostra da pesquisa	145
5.4	Operacionalização da coleta de dados	147
5.5	Tratamento e análise estatística dos dados	159
6.	Descrição e análise dos resultados da pesquisa	167
6.1	Análise descritiva: dados gerais e características atuais da internacionalização das empresas pesquisadas	167
6.2	Análise descritiva: processo de motivação internacional	174
6.3	Análise descritiva: processo de formação estratégica internacional	178
6.4	Associação entre variáveis caracterizadoras da firma e da situação de internacionalização	180
6.5	Análise fatorial: fatores motivacionais e estratégicos	187
6.6	Análise de regressão múltipla: as diferentes perspectivas determinantes da internacionalização e a expansão internacional .	200
7.	Conclusão e recomendações	233
	Referências bibliográficas	250
	Apêndice I	265
	Apêndice II	272

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de turbulência e incerteza que caracteriza o cenário econômico atual tem provocado grandes mudanças, muitas das quais responsáveis pelo acelerado acirramento da competição entre as diversas indústrias, pressionando as firmas, entre outras ações, a se dirigirem a mercados internacionais. Em anos recentes, fatores como mobilidade internacional e competição por localizações mais favoráveis fazem parte de um processo quase que rotineiro vivenciado em países economicamente desenvolvidos e em desenvolvimento.

Para acompanhar a rapidez desse processo, a decisão de expandir além-fronteiras tornou-se um requisito essencial à sobrevivência das empresas, principalmente aquelas de países emergentes, considerando a vulnerabilidade econômica a que estão submetidas durante as crises mundiais. A literatura sobre gestão internacional tem enfatizado que as empresas buscam presença no mercado estrangeiro por pelo menos duas razões: primeira, para se tornarem competitivas no contexto industrial; e, segunda, para capitalizar um conjunto singular de vantagens competitivas tanto intangíveis quanto tangíveis - por exemplo, experiência gerencial sobre novos negócios e acesso a recursos tecnológicos e processos de produção inovadores (BLOODGOOD *et al.*, 1996; GERINGER *et al.*, 1989). A expansão internacional significaria para essas empresas a oportunidade para crescer e para criar valor, isto é, para aumentar seu desempenho corporativo em termos de lucratividade (BARRINGER e GREENING, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001).

O desenrolar das atividades no mercado internacional traz consigo desafios que se somam àqueles específicos associados ao crescimento doméstico da firma. O desenvolvimento e a manutenção da firma no exterior envolvem decisões gerenciais a respeito de quais recursos financeiros e não-financeiros deveriam ser acessados ou investidos em prol da internacionalização. Tais decisões, naturalmente, exigem a avaliação não somente de exigências específicas da indústria, mas também das características organizacionais e estratégicas. Algumas dessas características são mais críticas do que outras, dependendo dos interesses corporativos particulares associados às atividades internacionais (BLOODGOOD *et al.*, 1996; GERINGER *et al.*, 1989).

Pesquisas realizadas no campo dos negócios internacionais têm evidenciado o papel que determinadas características organizacionais ocupam no comportamento estratégico internacional da firma, sobressaindo a idade, o tamanho e a experiência internacional (HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; BONNACCORSI, 1992; BRUSH, 1995; PATIBLANDA, 1995; STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; WOLF e PETT, 2000; VERWAAL e DONKERS, 2002). Esta última recebe atenção especial porque a ela é imputado um papel relevante na seleção do mercado-alvo internacional, como também das estratégias para inserir-se nele. Em outras palavras, trata-se de uma característica que dimensiona o grau em que o conhecimento do mercado internacional encoraja ou inibe a realização de empreendimentos internacionais, como também influencia o comprometimento de recursos com as operações estrangeiras (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975;

JOHANSON e VAHLNE; 1977; HALLEN e WIEDESHEIM-PAUL, 1984; GRIPSRUD, 1990; KLEIN e ROTH, 1990; STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998).

Tão importante quanto as características organizacionais para as decisões estratégicas internacionais são os motivos que estimulam a firma a se internacionalizar por determinarem o modo como ela configura e seleciona a escala e o escopo das operações, e como reúne e aloca recursos para atuar em mercados estrangeiros. Na tese, esse processo de impulsionamento da firma em direção ao mercado estrangeiro é conhecido por motivação internacional.

Geralmente, dois campos de pesquisa podem ser observados nos estudos que tratam dos negócios internacionais sob uma perspectiva motivacional. O primeiro campo se interessa pela investigação dos estímulos internos e externos que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. (LEONIDOU, 1995). Os estímulos internos dizem respeito às características individuais e organizacionais da firma, enquanto os externos se associam às características do ambiente, seja doméstico ou internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). O segundo campo entende que as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras são fundamentais para estimular as operações internacionais. Portanto, a ênfase se volta para o papel que o empreendedor ocupa na identificação e exploração das oportunidades de negócios que surgem do

mercado internacional (SPENCE, 2003; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Assim considerado, o empreendedorismo, além de representar uma característica individual que pode impulsionar a realização de negócios internacionais, se aplica a todas as atividades internacionais, independente da estratégia de entrada utilizada para atuar no exterior.

Uma parte da literatura considera que o processo de formação estratégica, em um sentido mais amplo, implica perspectivas de mudanças na organização ou de seu posicionamento no mercado (MINTZBERG e WATERS, 1985; MELIN, 1992, MINTZBERG, 1998). Os negócios internacionais se encaixariam nesta perspectiva, por revestir-se de uma atividade que leva a firma a se expandir de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados no exterior. Por essa razão, as discussões sobre como as estratégias internacionais são formadas em diferentes contextos organizacionais e industriais deveriam sempre fazer parte das decisões de expansão da firma para o mercado estrangeiro (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999).

De um modo geral, a perspectiva estratégica subentende a formação de diferentes tipos de estratégias, deliberadas e emergentes. As deliberadas são mais orientadas pela presença marcante da alta administração no planejamento, formalização e controle do processo estratégico, ao passo que as emergentes são estabelecidas pela aprendizagem, pelo diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores organizacionais internos e externos, e pelo

incentivo às atividades empreendedoras na organização. Uma série de estudos tem sugerido que os processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes, fazem parte das decisões de entrada e desenvolvimento da firma em mercados internacionais (MERILEES, 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Esse processo de formação se concretiza com a escolha de diversas estratégias de entrada no mercado internacional, as quais variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais. Estratégias cujo processo de produção ocorre no mercado doméstico, como é caso da exportação, implicam níveis mais baixos de comprometimento e complexidade. Por outro lado, níveis mais acentuados referentes a estas duas dimensões se associam a estratégias ligadas à produção no mercado internacional, por exemplo, projetos *greenfield*, que envolvem a implantação de plantas de produção no exterior iniciadas “a partir do zero”. Segundo Li (1995), a escolha de um modo de entrada apropriado é um determinante crítico de provável sucesso internacional da firma.

Ressalta-se que o processo estratégico internacional não depende apenas de vantagens específicas da firma ou de um arranjo de fatores que se manifestam segundo critérios objetivos de decisão e escolha dos modos de entrada implementados unilateralmente pela firma entrante no mercado estrangeiro. O processo de escolha estratégica também inclui a seleção dos relacionamentos que uma firma necessita manter com diferentes parceiros internacionais, por exemplo, clientes, fornecedores, distribuidores e agências governamentais. Pesquisadores argumentam que a formação de parcerias

internacionais não só favorece o acesso a recursos das mais diversas naturezas, como também representa uma importante fonte de obtenção de conhecimento do mercado-alvo internacional (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992). A cooperação entre firmas, conforme argumenta Kaufmann (1995), tem-se constituído em eficiente alternativa para a entrada no mercado estrangeiro, principalmente para pequenas e médias empresas, uma vez que a soma dos custos produtivos e de organização da produção sob este prisma é menor do que o movimento em direção ao exterior por intermédio de iniciativas isoladas.

É preciso deixar claro que o teor das perspectivas discutidas até aqui deixa antever que a internacionalização na tese é considerada como um deslocamento das operações de uma firma em direção à realização de negócios ou atividades destinados ao mercado internacional (TURNBULL, 1987), mas não como um processo gradual de envolvimento da firma com o mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE; 1977). Assim considerado, a realização de operações ou atividades internacionais incluem aspectos associados à estrutura da firma, à formação de estratégias orientadas para a realização de negócios no exterior, ao uso das diferentes modalidades disponíveis para entrar no mercado estrangeiro e à utilização de recursos das mais diversas naturezas em prol das atividades internacionais.

Além do exposto acima, reconhece-se que as perspectivas anteriormente discutidas estão proximamente relacionadas. Exemplificando,

admite-se que, inicialmente, determinados estímulos internos e externos à firma a impulsionam em direção ao mercado internacional (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). Em seguida, por meio de um processo de decisões, planejadas ou não, a firma formula e escolhe as estratégias para entrar, desenvolver operações e manter relacionamentos no mercado estrangeiro (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Ainda, acredita-se que o processo estratégico internacional seja determinado por características organizacionais e motivacionais específicas e que o conjunto dessas dimensões se revela em importante influenciador do grau em que uma firma se encontra internacionalizada, segundo aponta uma série de estudos que abordam o tema (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI; 1996; 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001).

O grau de internacionalização é um atributo que identifica a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos do crescimento e de criação de valor percebido pela firma em relação às operações que ela desempenha no mercado estrangeiro. Significa dizer que à medida que as atividades internacionais vão se expandindo, o grau de internacionalização se modifica em termos do retorno financeiro obtido com os negócios efetivados no exterior e da ampliação do escopo geográfico onde eles se concentram. O percentual de vendas internacionais tem sido o indicador mais utilizado para mensurar o desempenho financeiro alcançado com a efetivação dos negócios estrangeiros (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI; 1996; BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e

BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005), ao passo que a distância geográfica entre um determinado país e aqueles com os quais são mantidos negócios internacionais se destaca como um dos indicadores que avalia o escopo geográfico internacional (STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; DOW, 2000).

Em face do contexto até aqui delineado, a presente tese interroga como as perspectivas organizacional, motivacional e estratégica discutidas nesta Introdução influenciam o grau em que uma firma se encontra internacionalizada. É importante destacar que não foi encontrado na literatura sobre negócios internacionais, tanto nacional quanto estrangeira, estudo que contemplasse, de um lado, o conjunto das perspectivas abordadas por esta tese e, de outro lado, o relacionamento de tais perspectivas com o grau de internacionalização da firma. Em apoio a esse argumento, muitos estudos brasileiros¹ sobre internacionalização têm enfatizado as perspectivas motivacionais e estratégicas, ficando os estudos sobre redes de relacionamentos e o grau de internacionalização relativamente ausentes do seu foco de interesse.

Tendo em vista as considerações acima, o objetivo central da pesquisa pode ser desdobrado em dois momentos. No primeiro, busca-se conhecer os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos presentes nas atividades

¹ Desde que a área temática “Gestão Internacional” foi introduzida nos encontros patrocinados pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no ano de 2001, apenas cinco (5) trabalhos empíricos foram produzidos até então envolvendo a perspectiva de redes de relacionamentos. Esses trabalhos são de autoria de: Rezende e Versiane (2005), Garcia e Lima (2005); Rezende e Duarte (2003), Fleury e Fleury (2003) e Rezende (2002). Trabalhos empíricos sobre grau de internacionalização apenas dois (2) foram produzidos, por Medeiros *et al.*, (2001) e Forte e Sette Júnior (2005).

internacionais de empresas brasileiras do setor de manufatura. No segundo, procura-se analisar a influência desses fatores sobre o grau em que as operações das empresas participantes da pesquisa se encontram internacionalizadas, tendo em vista indicadores financeiros e não-financeiros de desempenho no mercado internacional. Esses indicadores se referem, respectivamente, ao volume de vendas internacionais e à distância geográfica pertinente às regiões com as quais as empresas pesquisadas mantêm negócios estrangeiros.

Como objetivos específicos, a pesquisa busca:

- Descrever características atuais da internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados;
- Identificar os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos que configuram as atividades internacionais de empresas brasileiras do setor de manufatura;
- Examinar quais os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos exercem maior influência sobre o grau de internacionalização das firmas participantes da pesquisa em termos de volume de vendas e escopo geográfico;
- Contribuir para o desenvolvimento de pesquisas no campo da gestão internacional, agregando novos enfoques aos até então realizados na área.

Visando solucionar o problema de pesquisa, como também concretizar os objetivos propostos pela tese, utilizou-se uma metodologia quantitativa (*survey*) para levantar dados referentes ao relacionamento que as perspectivas abordadas na tese mantinham com o grau de internacionalização em que se encontravam as empresas brasileiras do setor de manufatura. Essa tentativa de integração, além de objetivar a produção de uma análise mais completa das operações da firma em mercados internacionais, se justifica porque reforça alguns importantes aspectos observados na literatura sobre internacionalização.

Primeiro, é comum verificar na literatura especializada argumentos de que a internacionalização é um processo racional que depende de uma série de decisões baseadas em critérios objetivos associados ao processo de formação e escolha de estratégias orientadas para a realização de operações no mercado internacional (SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Nessa linha de raciocínio, é também disseminada a importância dos motivos que levam uma firma a se internacionalizar e do papel que o empreendedor ocupa nesse processo (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995; SPENCE, 2003; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; CRICK e SPENCE, 2004) . Acrescenta-se a essas considerações a relevância que determinadas características organizacionais, tais como a idade, o tamanho e a experiência adquirida com a atuação em mercados estrangeiros, representa para as decisões estratégicas internacionais e para o grau de internacionalização da firma (BRUSH, 1995; PATIBLANDA, 1995;

STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; WOLF e PETT, 2000; VERWAAL e DONKERS, 2002).

Segundo, Coviello e Munro (1997) apontam que uma firma enfrenta, atualmente, demandas crescentes para produtos diversificados e um mercado competitivo altamente volátil, situação que pode propiciar resultados satisfatórios de internacionalização apenas se habilidades e recursos de outras firmas forem acessados. Estudos realizados por Sharma e Johanson (1987), Johanson e Mattsson (1988), Bell (1995), Coviello e Munro (1995 e 1997), Bridgewater (1999) e Sharma e Blomstermo (2003) evidenciam os impactos dos relacionamentos de rede na internacionalização da firma e alertam sobre a necessidade de que outros estudos sejam realizados nessa direção.

Terceiro, constata-se uma lacuna metodológica nos estudos sobre o grau de internacionalização da firma. A maioria dos estudos nesse campo privilegia a utilização de indicadores financeiros para mensurar o processo de expansão internacional, apesar de alguns também utilizarem indicadores não-financeiros para avaliar este tipo de fenômeno (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001). Sullivan (1994) sugere que um pesquisador deve ser cauteloso caso decida adotar medidas de uma única natureza para designar um construto nessa área de pesquisa, uma vez que ele pode representar uma parte limitada de determinado domínio e, tal fato, acarretar a ocorrência de vieses na interpretação dos resultados. Em concordância com essa argumentação,

justifica-se a utilização de dois indicadores na tese, um financeiro e o outro não-financeiro, para caracterizar o grau de internacionalização da firma.

Finalizando, Fonfara e Collins (1990) enfatizam que certas particularidades nacionais devem ser levadas em conta em termos dos impactos que podem ser causados na internacionalização da firma, tais como características culturais, influência do Estado na economia e nível de desenvolvimento econômico do país. As reflexões desses autores justificam investigar como firmas do mercado brasileiro que se dirigem ao exterior se posicionam em relação aos padrões de internacionalização preconizados pela literatura escolhida para orientar este trabalho de tese.

Procurou-se nesta Introdução dimensionar a perspectiva macroestrutural que integra a pesquisa realizada, visando destacar a relevância do tema, algumas evidências teóricas e práticas a ele relacionadas, o contexto em que se insere a problemática de pesquisa e a base empírica escolhida para o levantamento dos dados. Outros seis capítulos compõem a pesquisa. Os capítulos **2** e **3** introduzem a teoria utilizada pela tese, sendo que o capítulo **2** destaca a internacionalização em termos das perspectivas organizacional, motivacional, estratégica e relacional, enquanto que o capítulo **3** enfoca o processo de expansão internacional direcionando-o para estudos que investigam o grau de internacionalização da firma. O capítulo **4** introduz o modelo empírico que orientou o levantamento e a análise dos dados. O capítulo **5** discrimina os procedimentos metodológicos utilizados, tais como o método de pesquisa, a unidade de análise, os critérios amostrais e as técnicas

de coleta e tratamento dos dados. O capítulo **6** descreve e analisa os resultados da pesquisa. Por fim, as conclusões da pesquisa são apresentadas no capítulo **7**.

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA SOB O FOCO DE MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS

Ainda não existe consenso a respeito das abordagens conceituais e dos construtos que explicam a internacionalização. Segundo Coviello e Munro (1997), um número considerável de revisões tem avaliado e sintetizado a literatura geral sobre o tema. Todavia, elas parecem denotar que esforços para encapsular o conceito de internacionalização de modo definitivo têm sido inadequados. Significa dizer que essa variedade de revisões não ressalta as interdependências entre as abordagens; ao contrário, destaca ou cria uma separação artificial dos diferentes aspectos do tema (ANDERSEN, 1997).

De acordo com Andersen (1997), algumas visões a respeito da internacionalização a consideram com um processo. Alguns autores defendem que a internacionalização refere-se a um processo contínuo de evolução pelo qual a firma amplia seu envolvimento internacional como uma função do aumento do conhecimento e do comprometimento com o mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e WAHLNE, 1977). Outros ainda sustentam que a internacionalização é um processo que ocorre mediante a construção contínua de relacionamentos de rede, uma vez que estratégias isoladas dificilmente favorecem a obtenção de informações e de recursos financeiros necessários à exploração de novos mercados (COVIELLO e MUNRO, 1997; BRIDGEWATER, 1999; CHETTY e HOLM, 2000; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003; RITTER e GEMUNDEN, 2003). Finalmente, Beamish *et al.* (1993) definem a internacionalização como um processo de conscientização da firma a respeito das influências direta e indireta das transações

internacionais sobre o seu futuro e, em decorrência disso, sobre o modo como estabelece e conduz transações com outros países.

Outros autores, entretanto, descrevem a internacionalização utilizando argumentos diferentes daqueles que a consideram sob uma perspectiva processual. Dunning (1980 e 1988), por exemplo, vê a internacionalização como um padrão de investimentos em mercados estrangeiros que pode ser explicado por determinadas vantagens diferenciais, tais como de propriedade, de localização e de internalização. Já Melin (1992), argumenta que a internacionalização se constitui em uma das diversas estratégias que uma firma utiliza para realizar seus negócios. Para esse autor, a internacionalização se diferencia de outros tipos de estratégia, porque envolve a transferência de produtos, serviços ou recursos além dos limites nacionais, implicando a seleção do país e a escolha da modalidade de entrada para este fim. Turnbull (1987), por sua vez, argumenta que a internacionalização pode ser considerada como um movimento das operações de uma firma em direção à realização de negócios ou atividades destinados ao mercado internacional.

Esta tese faz a opção pelas considerações teóricas de Turnbull (1987) e Melin (1992), reconhecendo que as operações internacionais devem englobar: componentes organizacionais e motivacionais específicos relativos ao envolvimento da firma com o mercado internacional; decisões orientadas para o modo como os recursos e as capacidades da firma serão destinados às atividades internacionais; e a escolha das estratégias de atuação no mercado

estrangeiro e dos parceiros internacionais com vistas ao crescimento e à expansão da firma em outros países.

Portanto, os propósitos teóricos desta tese buscam discutir, em uma primeira parte, diferentes perspectivas envolvidas em estudos sobre internacionalização: organizacional - características da firma determinantes da internacionalização; motivacional - estímulos impulsionadores de negócios internacionais; estratégica - processo de formação e escolha de estratégias internacionais. Entende-se que a constituição de parceiros estrangeiros, tratada na tese sob o foco da perspectiva relacional, deve fazer parte das decisões estratégicas internacionais da firma. Por essa razão, na concepção do modelo analítico da pesquisa (ver capítulo 4), a perspectiva relacional foi agregada à perspectiva estratégica, porém discutida separadamente no referencial teórico, uma vez que se constitui em um campo distinto pertinente aos estudos sobre internacionalização. Em uma segunda parte, procura-se discutir o grau de internacionalização da firma em função de diversas evidências empíricas que explicam o processo de expansão internacional. Estes pólos teóricos apoiaram a construção de um modelo que permitiu investigar o nível de influência das perspectivas organizacional, motivacional e estratégica sobre o grau de internacionalização das empresas participantes da pesquisa.

2.1 Perspectiva organizacional: características da firma determinantes da internacionalização

Diversos pesquisadores têm evidenciado o papel que determinadas características organizacionais ocupam no comportamento da firma orientado

para o mercado estrangeiro. Entre essas características, sobressaem: a idade (BRUSH, 1995); o tamanho (GRIPSRUD, 1990; HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; ZAHRA *et al.*, 2000); e a experiência internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990).

2.1.1 Idade da firma

Verifica-se em diversos estudos que o tempo de existência no mercado, usualmente, é o indicador utilizado para designar a idade da firma. Em um desses estudos, a idade revelou ser um determinante importante das atitudes empreendedoras de negócios internacionais (BRUSH, 1995). Outro estudo encontrado também apontou a idade como preditora positiva relativamente significativa do crescimento das vendas no mercado internacional (ZAHRA *et al.*, 2000). Neste estudo, as empresas consideradas com mais tempo de existência no mercado apresentavam uma propensão a exibir um volume maior de vendas internacionais, porém essa dimensão não provocou nenhum efeito sobre outros construtos utilizados na pesquisa; por exemplo, aprendizagem tecnológica e lucratividade com as operações realizadas no mercado estrangeiro.

A idade parece desempenhar um papel importante principalmente quando se está em foco a internacionalização de empresas globais nascentes, também chamadas de *born globals*, *international new ventures* ou *global start-ups*, termos usualmente utilizados para designar os novos empreendimentos

com vocação global desde a sua criação, conforme pode ser observado em muitos estudos que tratam desse tema (McDOUGALL *et al.*, 1994; BLOODGOOD *et al.*, 1996; MADSEN e SERVAIS; 1997; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004). O início das atividades internacionais nesse tipo de organização varia de menos de 2 anos até 8 anos após a sua fundação.

Nos estudos realizados por Bloodgood *et al.* (1996) e Madsen e Servais (1996), por exemplo, ficou caracterizado que os dirigentes de *born globals* demonstravam ser mais empreendedores para a realização de negócios internacionais do que os dirigentes de empresas tradicionais. Particularmente, o estudo de Bloodgood *et al.* (1996) evidenciou que a orientação internacional observada neste tipo de empresa não se esgotava em sua criação, mas se estendia ao longo da sua existência e se mantinha como um elemento diferenciador em relação a outros tipos de organizações. O componente estratégico relativo às decisões internacionais também foi objeto de investigação envolvendo as *born globals*, segundo mostra o estudo de Chett e Campbell-Hunt (2004). Esses autores argumentam que esse componente era explícito nesse tipo de organização, mas era algo que também se observava em empresas de perfil tradicional.

Outros estudos mostram que essa categoria de firma seleciona o modo de entrada no mercado estrangeiro baseando-se no conhecimento limitado que possui sobre as operações internacionais (McDOUGALL *et al.*, 1994) e na formação de redes interorganizacionais, para desfrutar de “vantagens de

aprendizagem” advindas do relacionamento com parceiros, clientes e mercados (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003).

2.1.2 Tamanho da firma

Considerando a literatura sobre negócios internacionais em geral, inúmeros trabalhos empíricos já foram realizados enfocando a internacionalização de pequenas, médias e grandes empresas. Usualmente, pequenas e médias são agrupadas em um lado nos estudos sobre internacionalização, ao passo que as grandes são enfocadas em outro. A maioria desses estudos parece tratar genericamente dessas três categorias de empresas sem levar em conta algum aspecto que expressa o tamanho da firma como uma variável de pesquisa; por exemplo, o número de empregados.

Comumente, o tamanho da firma é usualmente pesquisado como uma variável de pesquisa em associação com o desempenho no mercado internacional. Freqüentemente, o número de empregados parece ser o indicador preferido para designar o tamanho da firma, embora o volume total de vendas também tenha sido utilizado em alguns estudos (CZINKOTA e JOHNSTON, 1983; CHRISTENSEN *et al.*, 1987). O relacionamento entre o tamanho da firma e o desempenho internacional é investigado em muitos estudos que tratam especificamente de atividades de exportação (BONNACCORSI, 1992; PATIBLANDA, 1995; WOLF e PETT, 2000; VERWAAL e DONKERS, 2002). Outros estudos focalizam o mesmo relacionamento para examinar o processo de expansão no mercado

internacional, independente do modo de entrada utilizado pela firma, a maioria deles usando o tamanho como uma variável de controle (BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005).

Parece haver, segundo Verwaal e Donkers (2002) comentam, um consenso na literatura sobre marketing internacional de que o tamanho está positivamente relacionado com a propensão a exportar. Apesar disso, alguns achados empíricos mostram que a influência desse fator é mínima ou nula (HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; BONNACCORSI, 1992; WOLF e PETT, 2000). Ainda, alguns estudos relatam um relacionamento negativo entre o tamanho e a intensidade de exportação (PATIBLANDA, 1995).

A mesma situação parece ocorrer com os achados referentes ao relacionamento entre o tamanho da firma e a expansão no mercado internacional. O estudo de Bloodgood *et al.* (1996) mostrou um relacionamento positivo entre o tamanho da firma e o desempenho no mercado internacional. Segundo esses autores, firmas maiores podem ter os recursos necessários para perseguir um escopo mais amplo de atividades internacionais ou acesso mais fácil a fontes de conhecimento internacional. Em contrapartida, os estudos de Hitt *et al.* (1997), Zahra *et al.* (2000) e Rasheed (2005) não evidenciaram nenhum relacionamento entre o tamanho e o desempenho internacional. Já o estudo de Lu e Beamish (2001) apontou um relacionamento negativo entre as duas dimensões.

Na opinião de Katsikeas e Piercy (1993), não existe concordância a respeito do impacto que o tamanho pode causar nas atividades internacionais da firma. Apesar disso, seria razoável sugerir que firmas maiores, comparadas às menores, são mais capazes de perceber uma variedade mais ampla de sinais associados ao mercado internacional e de responder de modo mais positivo a eles. Geralmente, é aceito pela literatura que as firmas maiores possuem mais recursos e mais possibilidades de entrar em mercados mais distantes que podem exigir esforços adicionais (GRIPSRUD, 1990), ao passo que as firmas menores estão sujeitas a custos maiores em suas transações, porque não possuem estruturas de governança capazes de ajustar procedimentos e produtos de acordo com as especificidades culturais, legais e tecnológicas exigidas pelos mercados internacionais (VERWAAL e DONKERS, 2002).

2.1.3 Experiência internacional

Uma das teorias mais difundidas sobre a internacionalização da firma assume que a falta de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros é um importante obstáculo ao desenvolvimento de transações internacionais e que a sua aquisição pode ocorrer experimentalmente por meio de atividades no exterior (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Os pressupostos teóricos sustentados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) assumem que as atividades

internacionais, de um lado, envolvem a seleção do mercado e dos mecanismos usados para a entrada no mercado estrangeiro e de outro, implicam um processo de aprendizagem gerencial em que o conhecimento do mercado externo é aperfeiçoado, inicialmente, por meio da expansão dos negócios com baixo risco e das exportações indiretas para mercados fisicamente mais próximos. À medida que a experiência internacional vai aumentando, maiores recursos são dedicados ao mercado internacional, incluindo atividades de produção e de vendas em mercados mais distantes (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Por extensão, significa dizer que firmas com maior experiência internacional fazem opção por modos de entrada que permitem maior controle sobre as operações internacionais e que exigem maior comprometimento com o mercado estrangeiro (KLEIN e ROTH, 1990).

Conforme explicam Johanson e Vahlne (1977), a experiência internacional é um importante fator que pode influenciar as decisões relativas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, bem como o desempenho das suas atividades atuais. Significa dizer que à medida que as operações internacionais se desenvolvem, necessariamente ocorre um *comprometimento de recursos*, tangíveis e intangíveis, com as ações de internacionalização. Esse comprometimento, segundo Welch e Luostarinen (1993) comentam, é particularmente forte quando os principais decisores da firma estão presentes na elaboração e na implementação das estratégias internacionais. Isso cria uma base para as atividades atuais realizadas em prol

do desenvolvimento internacional, como também para os futuros passos a serem dados em direção a um maior envolvimento com o mercado estrangeiro.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), as decisões de comprometimento baseiam-se em vários tipos de conhecimento. Por exemplo: sobre oportunidades ou problemas para se iniciar as decisões, partes importantes do mercado ambiente e desempenho de várias atividades para se fazer uma avaliação de possíveis alternativas de decisão. Importa para o modelo identificar como o conhecimento é adquirido: objetivamente, por meio do ensino ou por meio da experiência pessoal, também chamado de “conhecimento experiencial”.

O conhecimento experiencial é crítico porque não pode ser adquirido tão facilmente quanto o objetivo. Em operações estrangeiras, falta o conhecimento experiencial básico, que é obtido, gradualmente, durante as operações que uma firma realiza no país estrangeiro. Trata-se de um conhecimento importante para atividades menos estruturadas e menos bem definidas, como também para atividades baseadas no relacionamento entre indivíduos. Enquanto o conhecimento experiencial fornece um modo de se perceber e formular oportunidades concretas, o conhecimento objetivo serve para a formulação de oportunidades teóricas a respeito do mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) também distinguem dois outros tipos de conhecimento do mercado. O primeiro é o conhecimento geral do mercado, relacionado a métodos de marketing e a características comuns de certos tipos

de clientes, independente de sua localização geográfica. Depende, por exemplo, de similaridades no processo de produção quando se trata de consumidores industriais e pode ser transferido de um país para outro. O segundo, chamado de “conhecimento específico”, diz respeito a características de um mercado nacional específico, tais como padrões culturais, estrutura do sistema de mercado e estrutura dos clientes individuais da firma e de seu pessoal. É adquirido por meio de experiência no mercado. Os autores concluem que existe uma relação direta entre conhecimento e comprometimento com o mercado. Quanto maior for o conhecimento sobre um determinado mercado, mais valiosos serão os recursos comprometidos com o mesmo.

Johanson e Vahlne (1977) argumentam que a falta de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros, configurando-se em um importante obstáculo ao desenvolvimento de transações internacionais, está intimamente associado ao conceito de distância psíquica, cujo principal pressuposto determina que a falta de conhecimento sobre países estrangeiros e a propensão a evitar a incerteza são fatores que impulsionam a firma a iniciar suas exportações para países vizinhos ou para aqueles que apresentam práticas de negócios bem conhecidas ou similares àquelas que ocorrem no mercado doméstico (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Assim, a percepção de menor distância psíquica pode encorajar empreendimentos internacionais (STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998). Ainda, prognostica-se que à medida que a experiência internacional aumenta, a

distância psíquica declina-se (GRIPSRUD, 1990). Ou, então, à medida que os relacionamentos interfirmas se desenvolvem, entendimentos mútuos entre as firmas podem reduzir a distância psíquica entre elas (HALLEN e WIEDERSHEIM-PAUL, 1984). Dito de outra maneira, à medida que a experiência aumenta, contatos se ampliam em todos os níveis, a firma se expõe a mercados mais diversos do ponto de vista cultural e passa a existir um potencial para a formação de relacionamentos mais profundos e de longo prazo, algo que estabelece uma base para comprometimentos mais intensos (FORD, 1980).

Baseando-se nos pressupostos que originaram o conceito da distância psíquica, Klein e Roth (1990) observam que as firmas em circunstâncias de maior distância psíquica são levadas a reduzir o grau de comprometimento de recursos e controle sobre as suas operações internacionais. Além disso, a percepção de maior distância psíquica encoraja modos de entrada de baixo comprometimento e torna a transferência de informação mais dispendiosa. Os resultados da pesquisa realizada por esses autores confirmaram evidências anteriores de que em condições de maior distância psíquica o uso de intermediários torna-se o meio mais adequado para uma firma atuar no mercado internacional. Esse caminho decorre da falta de conhecimento da firma a respeito das condições do mercado internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Na opinião de Stöttinger e Schlegelmich (1998), permanecem limitadas as tentativas para operacionalizar e testar o construto da distância psíquica.

Para esses autores, isto se aplica tanto ao número de estudos empíricos realizados sobre o tema quanto ao grau de sofisticação dos instrumentos de medida que têm sido empregados. Segundo os autores, os indicadores que mais comumente têm sido utilizados são: o nível de desenvolvimento econômico, o nível de educação, diferenças na linguagem de negócios, particularidades do sistema legal, diferenças idiomáticas e infra-estrutura de comunicação (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; KLEIN e ROTH, 1990). A distância geográfica, tradicionalmente utilizada na literatura sobre comércio internacional como um dos fatores que estimulam ou inibem os negócios, pode também se incluir nessa lista de indicadores (DOW, 2000).

A distância geográfica foi utilizada por Stöttinger e Schlegelmich (1998) em um estudo que tinha por objetivo examinar o papel que a distância psíquica desempenhava nas relações de exportação de empresas norte-americanas. Os autores usaram os princípios de mapeamento cognitivo para aperfeiçoar o instrumento de medida da distância psíquica e para capturar as diferenças de julgamento que os gerentes norte-americanos percebiam entre o contexto no qual estavam inseridos e aquele envolvendo os diversos países com os quais mantinha relações de exportação. Em termos operacionais, havia sido solicitado aos gerentes que posicionassem em círculos concêntricos os países com os quais as firmas norte-americanas mantinham negócios. O país representante do mercado doméstico (Estados Unidos) era reproduzido por um círculo disposto no centro. A distância geográfica entre os Estados Unidos e os países posicionados denotava, subjetivamente, a distância psíquica percebida.

Os resultados do estudo de Stöttinger e Schlegelmich (1998) mostram algumas inconsistências em relação ao que geralmente é evidenciado pela literatura sobre a distância psíquica envolvida em negócios internacionais. Estudos anteriores mostraram que a expansão internacional inicia-se em países que evocam sentimentos de menor distância psíquica ou que ela declina-se à medida que a firma ganha experiência no mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Entretanto, os gerentes participantes do estudo de Stöttinger e Schlegelmich (1998) evidenciaram proporções mais altas de distância psíquica em direção a países com os quais eram mantidas intensas relações de negócios. Os resultados também não mostraram um impacto significativo da distância psíquica no volume ou no crescimento de exportação das firmas. Ou seja, encontrou-se em alguns casos que o volume de exportação para países mais distantes havia superado o volume para países mais próximos.

Apesar das inconsistências encontradas, Stöttinger e Schlegelmich (1998) concluem que os apelos teóricos tradicionais a respeito da distância psíquica permanecem altos devido à sua intrigante face de validade. Todavia, o conceito requer mais estudos e aperfeiçoamento. Ele não deve ser observado somente no contexto do desenvolvimento inicial de atividades de exportação, mas naquele de relacionamentos internacionais contínuos. Portanto, abordagens qualitativas de pesquisa poderiam auxiliar no refinamento do conceito.

2.2 Perspectiva motivacional: estímulos impulsionadores da internacionalização

A literatura tem sugerido que a expressão *motivação internacional* refere-se ao processo de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros para a realização de negócios no mercado internacional. Assim conceituado, os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros. Além disso, tais fatores podem influenciar os limites das oportunidades internacionais oferecidas, a aprendizagem que ocorre com a realização de negócios no exterior, a mobilização dos recursos necessários para a obtenção do conhecimento advindo da interação da firma com o mercado internacional e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização de empreendimentos internacionais. É sugerido, ainda, que a motivação para se internacionalizar mantém estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a firma estabelece para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004).

Pelo menos dois campos de pesquisa devem ser debatidos quando o tema a ser tratado envolve a motivação internacional: a) estímulos à exportação; e b) empreendedorismo internacional. Tais campos são transpostos para a tese por dois motivos. Primeiro, as variáveis que lhes são

pertinentes sustentam as considerações teóricas utilizadas na tese para conceituar a internacionalização. Segundo, ao serem considerados em conjunto, eles se aplicam a qualquer tipo de modalidade de entrada no mercado estrangeiro.

O campo sobre os estímulos à exportação se mostra bastante consolidado por inúmeras pesquisas realizadas nos Estados Unidos e na Europa entre as décadas de 1970 e 1990, conforme se observa em estudo realizado por Leonidou (1995). O autor verificou neste estudo que os determinantes internos e externos do comportamento exportador, os fatores que estimulam a exportação e o papel que o decisor ocupa nas negociações sobre a exportação foram alguns dos importantes temas investigados nessas pesquisas. O estudo também permitiu ao autor explicar e determinar a extensão na qual as firmas envolvidas nesses estudos se envolveram e prosperaram internacionalmente e concluir que uma firma fracamente estimulada teria menos chance de ser bem sucedida em mercados estrangeiros do que uma firma bem preparada e fortemente motivada em relação às atividades internacionais.

2.2.1 Estímulos à exportação

Estímulos à exportação são conceituados por Leonidou (1995) como os fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da

internacionalização. Eles podem ser identificados em qualquer estágio da internacionalização da firma, desde os iniciais até aqueles considerados mais avançados e que envolvem maior comprometimento de recursos. Cada estágio é usualmente influenciado por múltiplos fatores, com diferentes graus de frequência, intensidade ou importância. Por exemplo, em estágios iniciais estão voltados para o produto e a lucratividade da firma; em estágios mais avançados, por interesses gerenciais e pressões competitivas (CZINKOTA, 1982).

Os fatores ou estímulos de motivação à exportação são afetados por determinadas forças antecedentes derivadas de três fontes principais: a) características individuais; b) características organizacionais; e c) características ambientais. As *características individuais* dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades do mercado exportador. Entre elas estão inclusas características pessoais, orientação internacional, estilo de liderança, competência gerencial e expectativas gerenciais. Quanto às *características organizacionais*, destacam-se objetivos corporativos, disponibilidade de recursos, natureza dos produtos e vantagens diferenciais da firma entre outras. Finalmente, localização do país, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infra-estrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização configuram-se como *características ambientais* (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Leonidou (1995), apoiando-se em extensa literatura sobre os estímulos que motivam a exportação, observa que eles podem ser classificados como: a) internos, associados com as características individuais e organizacionais da firma; e b) externos, com as características do ambiente no qual a firma realiza suas atividades, seja ele doméstico ou internacional. Uma decisão internacional motivada por fatores internos pode ser caracterizada como um processo mais racional, orientado para objetivos e solução de problemas. Uma decisão motivada por fatores externos é considerada menos racional e menos orientada por objetivos, talvez pelo fato de ser mais susceptível à natureza contingencial do ambiente externo.

São exemplos mais comuns de estímulos internos associados com características individuais: existência de interesse ou desejo gerencial em direção à exportação; crenças gerenciais sobre a importância da exportação; experiência gerencial com atividades de exportação; e contatos contínuos com gerentes ou outros grupos ocupacionais externos. Cavusgil e Nevin (1981) sugerem que as aspirações e expectativas gerenciais são determinantes para o comportamento de decisão atual e futuro da firma em direção a negócios envolvendo atividades de exportação. Exemplos de estímulos internos associados com características organizacionais são apontados: disponibilidade de capacidade de produção não utilizada; posse de vantagem tecnológica competitiva; acumulação de bens não vendidos/superprodução; potencial de crescimento extra; produção de bens com qualidades singulares; estagnação ou declínio de vendas ou lucros no mercado doméstico; desejo de aumentar a lucratividade da firma; habilidade para modificar facilmente produtos para

mercados internacionais e necessidade de reduzir dependência ou risco em relação ao mercado doméstico entre outros (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Entre os exemplos de estímulos externos à exportação destacam-se: incentivos de agentes ou organizações externos; iniciação de exportação por competidores domésticos; intensificação da competição no mercado doméstico; posse de informações exclusivas sobre mercados internacionais; recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional; fornecimento de incentivos ou programas governamentais de apoio à exportação; recebimento de pedidos em missões ou feiras comerciais; regulações favoráveis no mercado-alvo internacional; oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional; movimentos monetários favoráveis; mercados-alvo internacionais mais próximos; entrada de um competidor no mercado doméstico; e facilidades de transporte no mercado internacional, entre outros (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS, 1996).

Segundo levantamento feito por Leonidou (1995) a respeito das principais pesquisas realizadas sobre estimulação à exportação, os estímulos internos que prevaleceram estiveram relacionados a características organizacionais. Por ordem de importância, foram apontados os seguintes estímulos: disponibilidade de capacidade de produção não utilizada; potencial de lucro extra; produção de bens com qualidades singulares; potencial de crescimento extra; e necessidade de reduzir dependência e risco em relação

ao mercado doméstico. Quanto aos estímulos externos, os que preponderaram em seqüência de importância foram: recebimento de ordens eventuais do mercado internacional; saturação/retração do mercado doméstico; intensificação da competição no mercado doméstico; oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional; e incentivos de agentes ou organizações externos.

2.2.2 Empreendedorismo internacional

O empreendedorismo internacional, outro campo que se destaca nos estudos sobre motivação internacional, busca investigar quais são os fatores internos e externos à firma que estimulam o empreendedor a identificar e explorar oportunidades no mercado internacional. Este campo difere, em parte, dos estudos sobre a estimulação à exportação porque se relaciona a todo e qualquer modo de entrada no mercado internacional, como também se centra especificamente no papel do empreendedor no processo. É considerado um campo novo de estudo, mas intimamente relacionado com o tema “internacionalização”, uma vez que a entrada e o desenvolvimento em mercados internacionais são percebidos como práticas empreendedoras da firma (ZAHRA *et al.*, 2004; ZAHRA e GEORGE, 2002).

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) definem o empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. A idéia de

processo envolve desenvolvimento intenso e contínuo de atividades; criação de produtos ou soluções que tomam tempo para se materializarem; decisões integradas e inter-relacionadas; e significativo grau de comprometimento de recursos. É um processo amplo, porque inclui a participação de todos os níveis hierárquicos e limites geográficos da firma, embora as capacidades dos gerentes *top* representem a principal fonte empreendedora. Além disso, o processo empreendedor envolve a consideração de motivos individuais internos e externos que devem ser estabelecidos ou apoiados por uma cultura organizacional empreendedora. É um processo dinâmico, uma vez que a idéia de exploração de oportunidades implica a organização e a recombinação de recursos necessários à entrada em novos mercados. E, por fim, trata-se de um processo que pode gerar valor, porque requer a produção de desempenho superior para a firma e retorno para os acionistas.

Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem com as 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. Nessa direção, a percepção do empreendedor acerca das possibilidades de realizar atividades exportadoras bem-sucedidas e de estabelecer parcerias internacionais (uma *joint venture*, por exemplo) é um fator individual que pode motivar a internacionalização da firma.

A orientação internacional do empreendedor configura-se como outro fator individual que pode motivar uma firma a realizar operações internacionais, segundo Katsikeas (1996). Tal orientação está relacionada a determinadas características pessoais do empreendedor, por exemplo, o desejo e o entusiasmo em direção ao mercado internacional, as quais geralmente resultam em envolvimento internacional mais alto. Outros fatores motivacionais individuais que podem levar à exploração de oportunidades internacionais são o nível mais alto de educação do empreendedor e o fato de ele ser de origem estrangeira ou possuir experiência internacional pregressa.

Além dos fatores motivacionais individuais mencionados, outra categoria de estímulos tem despertado o interesse atual dos pesquisadores no campo do empreendedorismo internacional, a qual envolve determinados tipos de estímulos originados de um “acontecimento ao acaso” (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). O reconhecimento de uma oportunidade não prevista e a prontidão para se obter uma vantagem sobre tal oportunidade são definidos por Fine e Deegan (1996) como um acontecimento ao acaso. Esses 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 idéias).

Transpondo a definição de Fine e Deegan (1996) para o campo da internacionalização, um contato com um parceiro internacional potencial ao acaso, ou seja, que não havia sido considerado ou planejado antes do ocorrido,

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 que negocia com um agente internacional oferecendo algum tipo de parceria ou acordo colaborativo que não havia sido pensado previamente (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Portanto, o conceito de “contatos ao acaso” oferece um bom elemento para a investigação dos motivos que levam uma firma a se internacionalizar, bem como um bom combustível para a sucessão ou reformulação do seu posicionamento estratégico internacional.

Estudos realizados com pequenas e médias empresas canadenses de alta tecnologia constataram que a internacionalização da maioria delas foi motivada por um contato ao acaso com algum parceiro de negócio em potencial. Esses encontros se originaram de determinadas atividades espontâneas, como o recebimento de pedidos ou ofertas de serviços de clientes potenciais via internet e a participação em feiras de negócios ou missões comerciais. Tais encontros capacitaram contatos externos e geraram oportunidades de negócios, motivando-as ou obrigando-as a apressarem as suas decisões internacionais. Entretanto, foi sugerido por esses estudos que os encontros ao acaso com parceiros internacionais não devem ser considerados um fator importante *per si* (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Relevante de ser destacado é a capacidade dos gerentes de identificar e explorar eventos referentes ao mercado internacional, bem como de reagir às circunstâncias contingenciais que dele se manifestam. Isso sugere que,

independente de planos formais, os gerentes precisam ter uma noção de onde pretendem colocar suas firmas no mercado internacional e estar aptos para operar uma série de estratégias emergentes que surgem das oportunidades oferecidas pelo exterior. Assim considerado, é extremamente importante que a figura do empreendedor seja evidenciada no processo de entrada no mercado internacional. A alta administração terá que ser flexível e se ajustar a este tipo de circunstância; ou seja, mostrar habilidade para perceber o comportamento de sua organização e mudar suas intenções se necessário (JOHANSON e VAHLNE, 1992).

A disponibilidade para o uso de redes, tanto nacionais quanto internacionais, é também um estímulo ou motivo importante para as firmas entrarem no mercado internacional, segundo evidenciou o estudo de Spence (2003). Esse tipo de estímulo está relacionado a um dos elementos (o relacional) enfatizados por Fine e Deegan (1996) sobre o reconhecimento de oportunidades fortuitas, ou espontâneas. As redes foram usadas para a mobilização de recursos necessários ao provimento de pessoal, à obtenção de conhecimento sobre o mercado (clientes potenciais, principais competidores etc) e ao uso de programas governamentais para a facilitação do processo de desenvolvimento tecnológico.

A exploração de oportunidades internacionais, por meio tanto de encontros ao acaso quanto do uso de redes existentes, revelou-se como espontânea, uma vez que estratégias alternativas não haviam sido desenvolvidas para este fim. Não havia nenhum processo formalizado, mas os

empreendedores tinham, no momento certo, a capacidade de entrega de produtos ou as soluções tecnológicas aptas ao atendimento das necessidades dos clientes internacionais. Isso sugere que o desenvolvimento das estratégias internacionais foi tanto racional quanto intuitivo (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

2.3 Perspectiva estratégica: formação e escolha de estratégias internacionais

Na opinião de Melin (1992), o processo de formação estratégica envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. Para esse autor, a internacionalização, ao ampliar o envolvimento da firma com operações além das fronteiras nacionais, compreende tais perspectivas e se constitui na principal dimensão de expansão de muitas firmas de negócios. Essa linha de raciocínio também está presente nas considerações de Smith e Zeithaml (1999). A internacionalização, na perspectiva desses autores, leva a firma a se expandir além de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais. Por essa razão, os autores mencionados argumentam que a expansão internacional da firma deveria estar explicitamente conectada à literatura sobre pensamento estratégico e constituir-se em um debate constante sobre como as estratégias internacionais são formuladas em diferentes contextos organizacionais e industriais. Antes que tal conexão seja feita, é importante discutir, ainda que brevemente, 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. Nessa exploração, dois tipos de estratégias podem ser distinguidos: a) deliberadas, aquelas planejadas e baseadas em intenções; e b) emergentes, aquelas consideradas como padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida. Tais ações podem tornar-se deliberadas, caso o padrão seja reconhecido e legitimado pela gerência sênior. Todavia, isso acontece após o fato ter acontecido (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Certas condições são estabelecidas para se caracterizar uma estratégia como perfeitamente deliberada ou emergente. No caso de estratégias deliberadas, as intenções 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. Assim, determinados fatores são citados como passíveis de desviar a estratégia deliberada do caminho pretendido: grau de precisão das intenções; o pessoal de implementação das decisões; e mudanças no ambiente. Algumas vezes, intenções são abortadas e nunca se tornam estratégias, também chamadas de “não realizadas” (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Quanto às estratégias emergentes, elas devem envolver uma ordem, ou seja, ações consistentes ao longo do tempo. Inconsistência significa falta de

estratégia ou, pelo menos, intenções não percebidas. Todavia, estratégias puramente emergentes são raras, ou porque as ações raramente são destituídas de intenções ou porque ninguém é totalmente flexível para deixar que as coisas aconteçam ao acaso, abrindo mão de qualquer tipo de controle. Da mesma forma, estratégias não são puramente deliberadas, porque ninguém tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que possa acontecer, ignorando a aprendizagem que ocorre ao longo do processo (MINTZBERG e WATERS, 1985, MINTZBERG, 1998).

2.3.1 A tipologia de Hart sobre formação estratégica

Hart (1992) desenvolveu uma tipologia sobre a formação de estratégias baseada nos variados papéis ocupados pela alta gerência e pelos membros da organização no processo de formação estratégica. Ela se fundamenta em processos estratégicos deliberados e emergentes, e foram utilizadas em estudos que conectavam as literaturas sobre internacionalização e processo estratégico (MERILEES *et al.*, 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Antes de introduzir a tipologia de Hart (1992), é importante tecer algumas observações a respeito das particularidades entre estratégia deliberada e estratégia emergente. Estratégia deliberada foca-se na direção e no controle para que as ações sejam realizadas; e tende a enfatizar a direção central e a hierarquia. Estratégia emergente introduz a noção de “aprendizagem estratégica”, considerando que os gerentes podem descobrir

quais de suas intenções não funcionam ou são rejeitadas tanto internamente quanto externamente. Implica ainda a escolha de um padrão viável ou consistente no curso de uma ação manifestada ao longo do tempo; não significando caos ou algo fora de controle, mas sim uma ordem não pretendida (intencional); pode ser considerada um meio pelo qual gerentes ou outros membros na organização modificam suas intenções e, por esse motivo, mostra-se adequada a ambientes instáveis, complexos ou indutores de desafios; além de abrir caminho para a ação coletiva e o comportamento convergente. (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Hart (1992) sugere modos de formação estratégica que variam em um *continuum* de processos deliberados e emergentes. O autor, além de buscar uma integração entre os modelos mais convencionais sobre formação estratégica - vide o estudo de Mintzberg e Waters (1985) -, propõe como determinados modos de formação estratégica podem se associar com o desempenho organizacional em geral, estabelece quais fatores contingenciais devem ser considerados no processo estratégico e sugere como os modos estratégicos propostos podem ser configurados em termos de combinações entre si. Interessa a esta tese somente descrever quais são os modos caracterizados pela tipologia e apresentar evidências empíricas que os conectavam com estudos sobre a internacionalização da firma.

As estratégias deliberadas, segundo Hart (1992), são fortemente direcionadas pela alta gerência. O processo de formação estratégica é controlado pelo *CEO (Chief Executive Officer)* ou pela equipe da alta gerência,

usualmente por meio de um plano formal *top-down*. Esse extremo do *continuum* da tipologia incorpora os modos de formação estratégica do tipo comando, simbólico e racional.

No modo de *comando*, o processo estratégico é consciente, controlado e centralizado no nível mais alto da organização. A alta gerência formula a estratégia, decide o curso apropriado da sua ação e espera que os membros da organização a executem. O processo de formação estratégica no modo *simbólico* é conduzido pela alta administração por meio de uma visão envolvida por símbolos e emoção para inspirar os membros da organização em direção a um objetivo comum. A visão fornece um significado para as atividades organizacionais e um senso de identidade para os empregados. Em outras palavras, define a filosofia básica e os valores da organização. No modo *racional*, a formação estratégica é predominada por sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Os planos estratégicos são executados por meio de análise abrangente e procedimento sistemático. A alta gerência determina a direção estratégica e requer amplo levantamento de dados (internos e externos) e o envolvimento altamente estruturado dos membros organizacionais.

Enquanto as estratégias deliberadas podem ser prognosticadas, o mesmo não acontece com as estratégias emergentes, argumenta Hart (1992). Estratégias emergentes podem-se desenvolver inadvertidamente, sem a intenção consciente da alta gerência. As direções estratégicas nessa dimensão surgem de um padrão de ações, decisões e aprendizagem que podem criar

raízes nas camadas hierárquicas mais inferiores da organização. Cabe à alta gerência nutrir as propostas potenciais que surgem dessas camadas. Novas estratégias são geradas na organização pela separação entre as atividades de inovação e as atividades mais rotineiras e operacionais.

A tipologia de Hart (1992) não destaca modos estratégicos emergentes puros. Desta forma, entre processos deliberados e emergentes dois modos podem ser caracterizados: a) transativo; e b) generativo.

Estratégias do tipo *transativo* são formadas por meio do diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores internos e externos à organização, por exemplo, empregados, fornecedores, distribuidores, clientes e acionistas. Portanto, o processo estratégico baseia-se na interação e na aprendizagem, ao invés de na execução de um plano formal predeterminado. Isso ocorre porque os limites cognitivos e a incerteza ambiental servem para moderar a habilidade da alta gerência em separar a formação da implementação estratégica. Cabe à alta gerência facilitar o processo de interação e ligar os resultados obtidos ao longo do tempo para determinar a direção estratégica da firma. Para que isso ocorra, canais de comunicação e mecanismos de envolvimento são requeridos para incentivar a participação de atores internos e externos no processo estratégico. Em síntese, novas direções estratégicas desenvolvem-se de ações intencionais e não-intencionais por meio de um processo iterativo mediante o qual a organização sonda o futuro, realiza experimentos e aprende a partir de uma série de atividades incrementais (HART, 1992).

O modo *generativo* é colocado por Hart (1992) no extremo do pólo onde são identificadas estratégias emergentes. Esse modo enfatiza que a direção central fornece os caminhos para o empreendedorismo interno na organização; ou seja, a iniciativa do empregado molda a direção estratégica. O papel da alta gerência é encorajar experimentações, estimular a responsabilidade por riscos e nutrir o desenvolvimento de idéias de alto potencial. Para o alcance desse fim, a organização deve adotar mecanismos para a compensação de idéias inovadoras e o ajustamento contínuo da estratégia. Novas direções estratégicas, portanto, são produzidas pela separação entre a atividade inovadora e o trabalho operacional na organização.

Concluindo, o *continuum* de modos estratégicos da tipologia desenvolvida por Hart (1992) determina que o processo de formação estratégica é intercalado pela orientação visível da alta gerência, pela interação contínua entre dar e receber insumos necessários ao desenvolvimento e a implementação estratégicos, e pelo surgimento de novas direções estratégicas oriundas da participação de camadas hierárquicas mais inferiores da organização. Por extensão, processos estratégicos tanto deliberados quanto emergentes devem fazer parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais.

2.3.2 Conectando processo de formação estratégica e internacionalização

Fazendo uma junção da literatura sobre pensamento estratégico, resumidamente aqui discutida, 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 (MERILEES *et al.*, 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas quanto a literatura sugere. De um lado, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo; de outro lado, o comportamento empresarial, de modo não planejado, reage às oportunidades que se expõem à organização ou a problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas argumentações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias do tipo generativa (HART, 1992) nas atividades internacionais da firma.

A argumentação de que o processo de formação de estratégias não é tão sistemático abre espaço para se discutir como oportunidades são identificadas e exploradas pelos gerentes envolvidos com atividades internacionais. 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: a) empreendedores, por intermédio de atividades de *networking* ampliam horizonte e chances de identificar oportunidades potenciais; b) oportunidades emergentes são identificadas; c)

predisposição para responder rapidamente a oportunidades relevantes é manifestada; e d) 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: a) 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; b) 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); c) certos eventos contingenciais foram percebidos como influenciadores das estratégias, tais como contatos ao acaso com parceiros internacionais e disputas legais com subsidiárias estrangeiras ou problemas de natureza desconhecidas com distribuidores estrangeiros; e d) 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 (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). Esta última evidência reforça os pressupostos básicos da abordagem comportamental sobre a internacionalização da firma quando se enfatiza que as decisões sobre investimentos e o desempenho no mercado estrangeiro são influenciadas pelo conhecimento obtido com a

realização de operações internacionais e a disponibilidade de recursos para tal fim.

No que tange às grandes empresas, estudo realizado por Smith e Zeithaml (1999) mostrou que as decisões internacionais de firmas desse porte também combinaram estratégias deliberadas e emergentes. Esse estudo foi realizado em caráter longitudinal e capturou a expansão internacional de grandes operadoras norte-americanas de telefonia em um período de oito anos. O processo estratégico no mercado internacional das firmas do estudo de Smith e Zeithaml (1999) foi composto por três fases: a) oportunismo e experimentação; b) crescimento e comprometimento; e c) crescimento estratégico.

A fase de oportunismo e experimentação foi caracterizada por um processo de aprendizagem contornado por sucessos (celebração de contratos) e fracassos (término de parcerias); aumento da visibilidade do mercado e consciência acerca de negócios potenciais; e pressão dos gerentes internacionais sobre a alta gerência por mais recursos para a realização de maiores negócios no mercado internacional. Por meio da experimentação, os gerentes internacionais identificaram quais dos serviços prestados por suas operadoras seriam necessitados internacionalmente. O processo de experimentação não foi deliberado, mas emergiu das experiências vivenciadas no mercado internacional, principalmente daquelas consideradas como fracassadas. Portanto, o processo estratégico dessa fase mostra semelhanças com o modo generativo da tipologia de Hart (1992).

Para que recursos mais significativos fossem comprometidos com o crescimento das operações internacionais, a alta gerência interveio deliberadamente no processo estabelecendo cortes de pessoal e de gastos envolvidos com a área internacional, bem como contratando consultores para a avaliação do processo como um todo ou, até mesmo, para desenvolver um plano estratégico internacional. Essas estratégias fazem a transição da fase de oportunismo e experimentação para a próxima fase, a de crescimento e compromisso com o mercado internacional.

A fase de crescimento e comprometimento foi marcada por três aspectos: participação gerencial em processos de leilão das operadoras, uma vez que elas fizeram parte de contexto de desregulação no mercado de telefonia; seleção cuidadosa do parceiro internacional; e estabelecimento de grandes investimentos de forma direcionada, por exemplo, decidindo qual segmento de negócio (telefonia celular, tv a cabo etc) seria mais rentável para a firma. Essas atividades foram acompanhadas pelo desenvolvimento das habilidades dos gerentes internacionais em fazer negócios, combinadas com as preferências da alta administração. Tais preferências foram consideradas ponto decisivo de intervenção da alta gerência para a filtragem dos negócios internacionais, bem como para a obtenção de boas ofertas no processo de leilão. Para dar sentido ao direcionamento da alta gerência, os gerentes internacionais empreenderam muitos negócios para construir uma presença global. Isso propiciou a consolidação de habilidades para a realização de negócios e a seleção adequada de parceiros. Essa fase, então, representa

uma transição estratégica do tipo generativo (aprendizagem e desenvolvimento de novas habilidades) para o tipo transativo (maior interação entre a alta gerência e a gerência internacional).

Apenas duas das firmas envolvidas no estudo de Smith e Zeithaml (1999) continuaram comprometendo recursos substanciais no processo estratégico de expansão internacional. Essa fase final foi chamada de “crescimento estratégico” e nela se destacavam: emprego de recursos financeiros e operacionais significantes; desenvolvimento de novos serviços e produtos para ampliar o potencial de crescimento por meio dos investimentos anteriormente realizados; e a perseguição de novas e consistentes oportunidades internacionais. Essa fase pode ser caracterizada como mais deliberada do que as duas anteriores, uma vez que implicou a presença da alta administração controlando o desenvolvimento das estratégias de internacionalização e também fomentando os recursos necessários ao crescimento internacional.

Smith e Zeithaml (1999) explicam que a internacionalização das firmas participantes do estudo envolveu a formação de uma combinação de estratégias deliberadas e emergentes. Os principais resultados desse estudo revelaram que: as atividades internacionais foram iniciadas pela alta gerência; 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; o envolvimento da alta gerência e os objetivos internacionais iniciais eram limitados e vagos, sugerindo um processo mais

simbólico do que racional de formação estratégica; contatos externos auxiliaram os gerentes internacionais a desenvolver experimentação e consciência dos negócios em muitos países, exprimindo um processo de formação estratégica por meio da aprendizagem, do empreendedorismo e do desenvolvimento contínuo de novas habilidades; e 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 acentuadamente simbólica, ou seja, não resultante apenas de um processo racional de planejamento. Tais constatações 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 estabelecidos pela alta gerência.

Diversas estratégias (modos) de entrada concretizam o processo de formação estratégica internacional. Essas estratégias são descritas a seguir.

2.3.3 Estratégias de entrada no mercado internacional

As estratégias de entrada dizem respeito aos diversos modos que uma firma pode utilizar para atingir adequadamente o mercado internacional. De um modo geral, literatura sobre negócios internacionais sugere que a seleção da estratégia de entrada depende de alguns fatores específicos da firma e da sua indústria, por exemplo: a) objetivos corporativos a respeito do volume desejado de negócios internacionais em termos de cobertura geográfica e do espaço de tempo do envolvimento com o estrangeiro; b) tamanho da firma em termos de vendas e ativos; c) linha e natureza de seus produtos; e d) situação da

competição no exterior. Outros fatores são citados pelo autor como mais relacionados aos diferentes tipos de estratégia de entrada ou ao mercado internacional, por exemplo, questões associadas ao controle administrativo, aos custos envolvidos com atividades de marketing, às possibilidades de lucro potencial, aos requisitos financeiros, administrativos e de pessoal demandados, ao envolvimento com os aspectos legais, regulatórios e empregatícios particulares de cada país e aos riscos econômicos e políticos enfrentados no mercado internacional (HILL *et al.*, 1990; ROOT, 1994; BUCKLEY e CASSON, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 2000). As estratégias de entrada podem ser classificadas em termos das fontes doméstica e estrangeira de produção, conforme representado pela Figura 1.



FIGURA 1 – Estratégias de entrada no mercado estrangeiro.
Fonte: Adaptado de Terpstra e Sarathy (2000).

Os conectores “e/ou” colocados na Figura 1 sugerem que a flexibilidade é um importante aspecto a ser considerado na escolha da estratégia adequada. Significa dizer que a firma não deve seguir rigidamente uma única abordagem, mas buscar variadas estratégias de acordo com as condições de diferentes

mercados. Mercados maiores, por exemplo, podem permitir estratégias mais diretas, ao passo que mercados menores podem ser mais bem servidos por estratégias menos diretas. Pode ser mais apropriado também usar diferentes estratégias de acordo com diferentes linhas de produtos ou divisões. Assim, não se pode dizer que uma estratégia é melhor do que a outra. A estratégia mais adequada dependerá não somente do tamanho da firma, de suas capacidades ou necessidades, mas também das oportunidades e condições do mercado-alvo.

- **Estratégias de entrada via exportação**

Este tipo de estratégia representa o primeiro encontro da firma com o mercado internacional e configura-se como um modo relativamente mais fácil de ser implementado, uma vez que demanda níveis menores de comprometimento com o mercado internacional. Por assim dizer, é uma estratégia viável para uma firma que deseja comprometer poucos recursos com o mercado internacional, minimizar riscos políticos, econômicos e culturais, e adquirir experiência internacional. Na exportação, o produto final ou intermediário da firma é manufaturado fora do país-alvo e, subseqüentemente, transferido para ele. A exportação se limita a produtos físicos e pode ser realizada de forma indireta ou direta (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

A exportação é *indireta* quando os produtos são vendidos em mercados estrangeiros sem que a firma possua um departamento específico em sua

organização ou faça esforços mais significativos em marketing internacional. As abordagens mais comuns de exportação indireta são aquelas que utilizam intermediários domésticos, por exemplo, empresas de comércio exterior – *tradings* ou escritórios de exportação. Outro tipo de exportação indireta implica o uso de redes de canais de distribuição de outra empresa exportadora mediante um esforço cooperativo (*piggybacking*). As abordagens indiretas de exportação, de um lado, são vantajosas, pois permitem contato rápido da empresa com o mercado internacional, envolvem riscos e custos menores e representam uma estratégia mais confortável de penetração em mercados desconhecidos; e, de outro, por envolverem um comprometimento menor de recursos, não permitem um controle maior sobre a execução das operações internacionais (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

A exportação é *direta* quando a firma se envolve diretamente com as tarefas que são pertinentes a esta atividade ao invés de delegá-las a outros. Neste caso, tais tarefas podem ser executadas por um departamento ou uma unidade de negócios localizados no país de origem da firma exportadora ou por unidades de operação localizadas no país-alvo - por exemplo, um escritório, uma filial ou subsidiária. Tais modalidades permitem ao exportador maior controle sobre as atividades de comercialização de seu produto em comparação com as modalidades de exportação indireta. As modalidades de exportação direta podem ser também apoiadas por um distribuidor/agente comercial localizado no país-alvo. Distribuidores estrangeiros são empresas independentes que usualmente assumem a propriedade dos produtos envolvidos em suas negociações, e por esse motivo procuram exercer controle

próprio sobre a forma de comercialização dos produtos. Agentes comerciais estrangeiros também são empresas independentes, mas não assumem a propriedade dos produtos que representam e, geralmente, não assumem sua posse física. Essa última modalidade de exportação direta, de um lado, requer investimentos mais expressivos em instituições de marketing localizadas no país-alvo e maior controle sobre as atividades de comercialização dos produtos e, de outro lado, possibilita a criação de uma rede de distribuição própria no mercado estrangeiro (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

- **Estratégias de entrada via contratação**

Estratégias de entrada via contratação, segundo Root (1994), dizem respeito a certos arranjos ou acordos estabelecidos entre uma firma aspirante a se internacionalizar e uma entidade no mercado estrangeiro (usualmente, outra firma) que envolvem a transferência de direitos sobre tecnologia, marcas comerciais, patentes e venda de produtos ou de habilidades humanas da primeira para a segunda. O processo de produção ocorre no mercado internacional sob as condições contratuais estabelecidas. Estratégias do tipo contratual se distinguem das estratégias que utilizam a exportação porque servem como um veículo para a transferência de conhecimentos e habilidades, embora possam também propiciar oportunidades de exportação. Geralmente, as estratégias de entrada via contratação incluem, por exemplo, licenciamento, *franchising* e contratos de produção.

No modo de **licenciamento**, uma firma localizada no país-alvo (licenciada) recebe de uma firma entrante (licenciadora) o direito de usar suas propriedades industriais (patentes, *know-how* ou marcas) durante determinado período em troca de algum tipo de compensação. Trata-se de uma estratégia que não requer muitos investimentos em capital e em atividades de marketing nos mercados-alvo. Além disso, o fato de a firma licenciada localizar-se no mercado externo serve como dispositivo de proteção ou de redução de riscos associados a ações de natureza governamental. Parte da literatura sobre marketing internacional considera que os contratos de licenciamento possuem limitações. Por exemplo, o licenciado tornar-se um concorrente futuro, os contratos serem estabelecidos por tempo determinado e alguns governos não permitirem prorrogações de prazo e o licenciador ter menos controle sobre as atividades do licenciado (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000; HUTT e SPEH, 2002).

Franchising é um arranjo que se assemelha ao licenciamento, em que a firma entrante (franqueadora) transfere os direitos de patentes, a tecnologia ou as marcas a uma firma localizada no mercado internacional de destino (franqueada), mas que se difere do licenciamento pelo fato de a firma franqueadora (entrante) também auxiliar nas atividades de organização, marketing e administração geral da firma franqueada (localizada no país-alvo). A franquia representa um meio vantajoso de entrada, pois permite uma expansão rápida do negócio, acesso rápido ao conhecimento local, redução nos custos com atividades de marketing etc. No entanto, apresenta

desvantagens relacionadas à autonomia do franqueador no que refere ao poder e à liberdade de decisão relativa ao sistema de operações do franqueado, aos custos mais elevados com a supervisão das atividades do franqueado e à dificuldade de se manter a padronização do negócio (ROOT, 1994; HUTT e SPEH, 2002).

Finalmente, um **contrato de produção** envolve uma relação contratual por meio da qual a empresa entrante (contratante) contrata uma firma produtora do país-alvo (contratada) para fabricar parte ou um produto inteiro da sua linha de produção, de modo que esta possa comercializar o produto em seu próprio país ou em outros países. Como este tipo contrato normalmente envolve apenas a manufatura, o esforço de marketing fica sob a responsabilidade da empresa contratante. Trata-se de uma modalidade simples e de poucos riscos aparentes; portanto, apropriada para a entrante quando o mercado-alvo não tem potencial suficiente para justificar um investimento direto, os obstáculos à exportação são acentuados, não há um licenciado qualificado em disponibilidade no mercado estrangeiro ou as incertezas políticas e econômicas são acentuadas. De qualquer modo, a contratada precisa demonstrar flexibilidade em seu processo de produção, habilidade para atender a padrões de qualidade, solidez financeira e prontidão para adaptar-se às condições do mercado (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000; HUTT e SPEH, 2002).

- **Estratégias de entrada via investimento direto no exterior (IDE)**

Estratégias de entrada via investimento direto no exterior (IDE) envolvem a propriedade por uma firma entrante de unidades ou plantas próprias de manufatura no país-alvo, como também de outras unidades de produção pertencentes a uma firma estrangeira. Segundo Terpstra e Sarathy (2000), vários fatores podem forçar uma firma a produzir em mercados estrangeiros. Por exemplo, custos com transporte de produtos pesados ou volumosos, tarifas impostas à entrada de produtos e dificuldade de acesso a fornecedores locais são alguns desses fatores. De qualquer modo, a produção local permite melhor interação com as necessidades dos clientes em termos do produto desejado, da entrega e do serviço de pós-venda.

Em termos de estágios de produção, as unidades produtoras podem variar de plantas que dependem totalmente de importações de produtos intermediários da matriz para plantas que empreendem a manufatura completa de um produto (*greenfield*). O envolvimento com o mercado estrangeiro, em termos do tipo de propriedade e de controle administrativo, pode se dar por meio do estabelecimento de uma subsidiária ou planta, com propriedade e controle administrativo total pela firma entrante, ou por meio da aquisição de uma empresa ou da formação de uma *joint venture*, com propriedade e controle administrativo partilhados entre a firma entrante e um ou mais parceiros locais, os quais usualmente representam a firma estrangeira local (ROOT, 1994). Uma *joint venture* envolve um acordo de participação conjunta para produzir e/ou

comercializar produtos em um mercado estrangeiro, da mesma forma como acontece em uma *aliança estratégica* (HUTT e SPEH, 2002).

Segundo Onkvisit e Shaw (1997), o conceito de “aliança estratégica” é um tanto quanto impreciso, já que pode dar-se por meio de fusões, aquisições, *joint ventures* ou acordos de licenciamento. Porém, alguns teóricos como Hutt e Speh (2002) afirmam que uma *joint venture* representa um acordo participativo que, ao contrário de uma aliança estratégica, implica a criação de uma nova empresa. Independente dessas idiosincrasias, coalizões entre duas ou mais organizações com propósitos estratégicos e mutuamente benéficos para as partes envolvidas determinam a formação de uma aliança estratégica. Observa-se que quaisquer que sejam as modalidades de aliança estratégica, elas oferecem diversas vantagens, tais como: abertura de oportunidades de mercado que nenhuma das partes poderia alcançar sozinha; diminuição dos custos de entrada em novos mercados; redução de custos; obtenção de economias de escala e de escopo; e aperfeiçoamento com organizações locais (privadas e públicas) e com clientes (TERPSTRA e SARATHY, 2000; HUTT e SPEH, 2002).

Antes de introduzir a próxima perspectiva envolvida em estudos sobre a internacionalização, é oportuno apresentar resultados empíricos associados a duas estratégias de entrada muito pesquisadas no âmbito dos negócios internacionais de empresas brasileiras – exportação e investimento estrangeiro direto.

2.3.4 Estratégias de entrada via exportação: evidências empíricas brasileiras

Os estudos realizados por Pinheiro e Moreira (2000) e Ferraz e Ribeiro (2002) sobre as exportações brasileiras merecem ser destacados, principalmente porque fazem um levantamento longitudinal que recobre a segunda metade da década de 1990.

Pinheiro e Moreira (2000) investigaram o perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados entre os períodos de 1995 a 1997. Os resultados desse estudo evidenciaram que a probabilidade de uma firma ser exportadora aumenta consideravelmente com o tamanho; isto é, empresas maiores apresentam um volume maior de exportações em termos de participação no faturamento. Com base nesses resultados, os autores concluíram que uma política que estimule grandes empresas a aumentar sua capacidade de exportação tende a ter um retorno mais alto em termos do volume total de exportações do que se o mesmo for feito com pequenas e médias empresas envolvidas em tal atividade.

Os setores que apresentaram maior propensão a exportar no estudo de Pinheiro e Moreira (2000) foram: fumo, couro/calçados e madeira. Com uma propensão relativamente menor, mas acima da média, apareceram os setores de móveis, produtos diversos, alimentos/bebidas, metalurgia pesada e de produtos minerais não-metálicos. Entre os setores com uma propensão média ficaram os de confecções/têxteis, química/petroquímica, produtos farmacêuticos e materiais de transporte. Por fim, os setores de celulose/papel,

maquinário/equipamentos e automotivo evidenciaram uma propensão a exportar relativamente baixa.

Pinheiro e Moreira (2000) buscaram também verificar em seu estudo se havia diferenças no perfil das empresas exportadoras brasileiras em diferentes mercados mundiais. Para o alcance deste objetivo, dividiram o mundo em quatro regiões: Estados Unidos/Canadá; Outros Países Industrializados; América Latina; e Outros Países em Desenvolvimento.

O tamanho da empresa não se caracterizou como um fator marcante para o nível das exportações destinadas aos **Estados Unidos/Canadá**, significando que firmas de todo o tipo de porte exportavam para esta região. A propensão à exportação foi medida no estudo pela razão entre o volume de exportação e o faturamento total da firma. Essa propensão ficou mais acentuada no caso do setor automotivo. Entre os demais setores, não se verificaram diferenças mais significativas para esta região. Outro resultado relevante mostrou que quando o nível de atividade doméstica diminuía, o número de firmas exportadoras para a região em estudo aumentava. Pressupunha-se com esse dado que as firmas que apresentavam maior percentual de vendas internacionais em relação às suas vendas totais tendiam a exportar para os Estados Unidos ou o Canadá.

Quanto ao destino das exportações brasileiras para **Outros Países Industrializados** que não os Estados Unidos e o Canadá, os dados foram

similares aos encontrados para essa região. Todavia, o padrão similar tendia a desaparecer em favor das grandes empresas.

A **América Latina** parece ser o mercado regional “favorito” dos exportadores brasileiros, principalmente os de bens manufaturados mais sofisticados, ou seja, menos intensivos em recursos naturais. Outro dado relevante identificou que uma proporção maior de empresas exportava para a América Latina quando o mercado interno se encontrava retraído. Em relação a esse dado, pressupunha-se que uma empresa que apresentava maior percentual de vendas realizadas no mercado internacional em relação às suas vendas totais tendia a apresentar probabilidade mais alta de exportar para o mercado latino-americano.

Finalmente, o estudo de Pinheiro e Moreira (2000) evidenciou uma baixa propensão de uma empresa brasileira exportar para a região denominada **Outros Países em Desenvolvimento** fora da América Latina. Apesar dessa evidência, as empresas maiores apresentavam maior propensão a exportar para essa região. Quanto às pequenas e médias empresas, verificou-se que elas estavam virtualmente fora desta região. Em síntese, a propensão de uma firma exportar para regiões em desenvolvimento se mostrou mais sensível a mudanças no porte da empresa. O setor de alimentos e bebidas se destacou em relação aos demais setores em termos de propensão a exportar.

O levantamento de Ferraz e Ribeiro (2002) enfocou o comportamento exportador de pequenas, médias e grandes empresas brasileiras pertencentes

ao setor de manufatura localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. O estudo refletia dados de exportação do período de 1994 a 2000 e mostrou algumas convergências com o estudo de Pinheiro e Moreira (2000). Diversos temas foram investigados pela pesquisa, destacando-se os seguintes como de maior interesse aos propósitos desta Tese: perfil das empresas participantes da pesquisa; características gerais da exportação; mercados de destino das exportações; percepção empresarial sobre benefícios e dificuldades associadas à atividade exportadora; e investimentos realizados no exterior em apoio às exportações. Os resultados deste último tema serão comentados mais adiante, quando as evidências empíricas sobre investimento direto no exterior (IDE) forem apresentadas.

O **perfil das empresas exportadoras** foi classificado de acordo com o tamanho, a frequência de exportação e o tipo de setor, os quais foram associados a outros atributos de interesse desta tese, por exemplo, a idade da empresa. Os resultados evidenciaram que a frequência de exportação (movimentos regulares desta atividade) cresce à medida que o tamanho da firma aumenta. Constatou-se uma relação positiva entre a data de fundação e a frequência de exportação das firmas pesquisadas; ou seja, aquelas fundadas a mais de 20 anos constituíram uma parcela maior do grupo das exportadoras regulares. O setor de máquinas e equipamentos apareceu em maior proporção entre as pequenas empresas exportadoras, enquanto que entre as médias destacaram-se os setores de informática e médico-hospitalar. Entre as grandes, os setores automotivo e eletroeletrônico foram os mais frequentes (FERRAZ e RIBEIRO, 2002).

As **características gerais da exportação** levantadas pelo estudo que interessaram aos propósitos desta tese foram: experiência exportadora e participação das exportações no faturamento da empresa. Tais características foram associadas à frequência exportadora e ao tamanho das firmas participantes, assim como ao tipo de setor a que pertenciam. Os resultados identificaram que: firmas de menor porte tendem a apresentar experiência exportadora mais recente em relação às empresas médias e grandes; firmas exportadoras regulares apresentam maior experiência exportadora, em que a primeira exportação ocorreu há mais de 10 anos; firmas com mais experiência na atividade de exportação tendem a apresentar frequência exportadora mais intensa; firmas maiores tendem a apresentar participação maior das exportações no faturamento total²; e a participação das exportações no faturamento total tende a aumentar com a regularidade (frequência) das exportações. Os setores com maior participação das exportações no faturamento foram, pela ordem de importância: madeira e minerais não-metálicos, couro e calçados, eletroeletrônico e, por fim, borrachas, plásticos e produtos químicos (FERRAZ e RIBEIRO, 2002).

Quanto aos **mercados de destino**, as exportações da maioria das firmas brasileiras, independente do tamanho, dirigem-se para a América Latina.

² Essa evidência também pode ser encontrada no trabalho de Pinheiro e Moreira (2000).

Em seguida, aparecem os mercados dos Estados Unidos e da União Européia. O tamanho das empresas não é um impedimento absoluto para a atuação em determinados mercados; ou seja, verifica-se a presença de exportações de empresas de qualquer porte em diversos mercados espalhados pelo mundo. Todavia, a diversificação de mercados está relacionada com o tamanho da firma; isto é, firmas maiores tendem a exportar para um número maior de mercados. A diversificação de mercados também está relacionada à frequência (regularidade) das exportações brasileiras de manufaturados, com percentuais menores para as regiões dos tigres asiáticos e dos países africanos (FERRAZ e RIBEIRO, 2002).

A **percepção empresarial** no estudo de Ferraz e Ribeiro (2002) envolve o papel e a importância das exportações para as estratégias empresariais, mostrando-se muito importante para os propósitos desta tese de aprofundar o conhecimento sobre as decisões internacionais da firma. Este tema do estudo avaliava os seguintes pontos: importância atribuída à exportação; atributos necessários para exportar; benefícios derivados da atividade exportadora; condicionantes de escolha dos mercados-alvos; e principais entraves/dificuldades associados à exportação. O Quadro 1 sintetiza, por ordem de importância, os principais resultados da percepção empresarial sobre a atividade exportadora. É importante ressaltar que os resultados não mostram variações significativas em termos do porte da empresa.

QUADRO 1

Percepção gerencial sobre as exportações de empresas brasileiras de manufaturados

Pontos Avaliados	Principais Resultados
Importância atribuída	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia decisões de investimentos na modernização da produção; na adaptação e diversificação dos produtos e, na expansão da capacidade produtiva.
Atributos necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguir normas específicas de qualidade; ▪ Constituir parceiros externos para comercialização e distribuição; ▪ Desenvolver linhas específicas de produtos; ▪ Adotar tecnologias específicas de produção; ▪ Participar dos processos de negociação comercial.
Benefícios derivados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da rentabilidade global; ▪ Conhecimento de novas tecnologias e tendências de mercado; ▪ Equilíbrio nas oscilações do mercado interno; ▪ Qualificação da força de trabalho.
Condicionantes de escolha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidade de lucro e crescimento; ▪ Afinidade/proximidade cultural; ▪ Menor competitividade de preço em mercados alternativos.
Entraves e dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a informações comerciais e regras para entrada; ▪ Procedimentos administrativos (burocracia); ▪ Requisitos exigidos em termos de produtos e processos.

Fonte: Adaptado de Ferraz e Ribeiro (2002)

Um último ponto tratado pela pesquisa de Ferraz e Ribeiro (2002) a respeito do tema abordado no parágrafo anterior mostra quais itens seriam mais importantes para as decisões estratégicas relativas à atividade de exportação. Evidenciou-se que a fixação de preços de exportação foi o item mais mencionado. Outros itens mencionados, por ordem de importância, estiveram relacionados a determinadas especificidades do mercado-alvo, por exemplo, questões relacionadas a atividades *marketing*, distribuição e logística. Itens estratégicos menos importantes mencionados foram: parceria comercial com produtores locais e produção direta no mercado-alvo. Segundo os autores, esses últimos itens denotam que o investimento direto no exterior (IDE) não aparecia como uma estratégia de entrada que as empresas brasileiras

priorizavam em suas decisões internacionais. Evidências a esse respeito são apresentadas a seguir.

2.3.5 Estratégias de entrada via investimento direto: evidências empíricas brasileiras

Na opinião de Ferraz e Ribeiro (2002), a instalação de subsidiárias de empresas nacionais no exterior tem sido crescentemente destacada como um dos fatores responsáveis pelo sucesso exportador, especialmente em setores industriais produtores de bens diferenciados e de maior conteúdo tecnológico. O estabelecimento de subsidiárias no exterior, na opinião dos autores, pode permitir o aproveitamento de vantagens locais que se revertem em uma série de benefícios: maior conhecimento do mercado consumidor; agilidade na prestação de serviços de logística, assistência técnica e manutenção; facilidades para lidar com barreiras legais e regulatórias; e preparo para o enfrentamento de barreiras culturais, por exemplo, em termos de preferências de consumo.

Todavia, o estudo realizado por Ferraz e Ribeiro (2002) evidenciou que apenas 20% de firmas participantes da pesquisa afirmaram realizar investimentos no exterior, resultado que, segundo os autores, denota baixo grau de internacionalização. Nesse percentual, um número maior de grandes empresas se destacou como investidoras no mercado estrangeiro em relação às empresas de pequeno porte. A América Latina, juntamente com os Estados Unidos e, em seguida, a Europa foram apontados como os principais mercados-alvo dos investimentos. Os setores automotivo, mecânico e

eletroeletrônico apresentaram os maiores percentuais de investimentos no exterior. Segundo argumentam os pesquisadores, todos exigem um contato mais direto entre o vendedor e o comprador tanto para ajustar as características do produto à demanda quanto para viabilizar serviços de assistência técnica. Setores representativos de produtos de consumo não duráveis (alimentos, bebidas, têxteis, vestuário, calçados e couro) e de bens tradicionais intermediários (madeira e minerais não-metálicos) apresentaram percentuais menores de investimentos no estrangeiro.

Relatório divulgado pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) apontou que um pequeno número de grandes empresas brasileiras havia realizado investimentos no estrangeiro e que eles se concentravam na América Latina, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa. Segundo o relatório, a estratégia de entrada preferida envolvia projetos do tipo *greenfield*. Nos primeiros nove meses de 2004 trinta e seis projetos desse tipo haviam sido anunciados. No ano de 2003, quarenta projetos foram realizados contra vinte no ano de 2002. No período de 2002 a 2004, apenas dezenove negócios foram celebrados envolvendo fusões e aquisições.

O relatório também divulgou um *ranking* das maiores transnacionais brasileiras do setor de manufatura em 2003. Grandes empresas como Petrobras, Odebrecht e Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), despontaram-se como as maiores transnacionais no setor de manufaturados. Algumas desse *ranking* haviam investido no exterior procurando acessar recursos naturais (Petrobras, CVRD); outras, evitar barreiras comerciais ou aperfeiçoar infra-

estrutura de logística necessária às exportações (Gerdau); e outras, empenhado-se mais em seguir ou estar próximo de grandes clientes para melhor atender às suas necessidades (Marcopolo, Embraer). O Quadro 2 mostra esse ranking, segundo as vendas em milhões de dólares e o número de filiais.

QUADRO 2
Majores transnacionais brasileiras no setor de manufaturados

Empresa	Setor	Vendas	Nr. de filiais no exterior	Nr. de países-alvo	Países-alvo
Petrobrás	Petroquímico	24.958	14	6	Argentina, Bolívia, Ilhas Cayman, Países Baixos e Reino Unido e Angola.
Odebrecht	Construção	5.634	14	14	Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai, República Dominicana, Venezuela, Equador, México, Emirados Árabes Unidos, Portugal e Angola
CVRD	Siderurgia	2.360	6	4	Bélgica, Bermuda, Países Baixos, Portugal
Embraer	Transporte	2.043	1	1	Estados Unidos
CSN	Siderurgia	2.003	2	2	Ilhas Cayman, Panamá
Gerdau	Metalurgia	857	2	2	Chile, Uruguai
WEG Motores	Eletroeletrônico	484	6	5	Bélgica, Portugal, Reino Unido, Espanha, Estados Unidos
Tupy Fund.	Mecânica	354	3	3	Argentina, Alemanha, Estados Unidos
Marcopolo	Automotivo	303	1	1	Portugal
Tigre Com.	Químicos	257	2	2	Argentina, Bolívia
SP Alpagartas	Têxteis	242	2	2	Argentina, Estados Unidos
And. Gutierrez	Construção	225	3	3	Peru, Portugal, Estados Unidos
IBF	Equip. precisão	61	2	1	Estados Unidos
Forjas Taurus	Mecânica	38	2	1	EUA
Tomra Latasa	Metalurgia	23	13	7	Canadá, Estados Unidos, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Países Baixos, Noruega
Sisalana	Têxteis	11	1	1	Estados Unidos
Ambev	Bebidas	-	3	3	República Dominicana, Equador e Uruguai

Fonte: Adaptado de UNCTAD (2004)

O ranking da UNCTAD se mostra convergente aos resultados da pesquisa de Ferraz e Ribeiro (2002), os quais evidenciaram que um pequeno número de grandes empresas brasileiras havia realizado investimentos no estrangeiro e que os negócios internacionais se concentravam na América Latina, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa.

Segundo a UNCTAD, os investimentos estrangeiros brasileiros estão concentrados em atividades de serviços, fato que se explica pelos grandes investimentos realizados em 2003 nas ilhas do Caribe. Razões de ordem financeira motivaram tais investimentos, os quais freqüentemente eram redirecionados dessa região para outras localidades no mundo. Os investimentos no setor primário foram considerados insignificantes e demasiadamente baixos no setor de manufatura, ficando concentrados principalmente no setor de fumo, bebidas e alimentos, e, logo em seguida, nos setores de mineração (coque) e petroquímico (produtos de petróleo e combustível nuclear). O relatório da UNCTAD conclui que até o presente momento as empresas brasileiras têm sido cuidadosas no seu processo de expansão internacional. Muitas empresas têm utilizado a estratégia da exportação e não a do investimento estrangeiro direto para internacionalizar uma parte de sua produção. Tal fato não surpreende, uma vez que investimentos diretos não ocorrem em estágios iniciais da internacionalização da firma (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

As razões apontadas pela UNCTAD para a realização dos investimentos brasileiros no estrangeiro parecem mostrar convergência com os dados que o

estudo de Ferraz e Ribeiro (2002) evidenciou a este respeito. Os autores concluíram que acompanhamento das tendências de mercado, atendimento da demanda em termos de entrega, hábito de consumo dos clientes em favor de empresas locais e realização de investimentos no exterior por competidores foram indicados como os principais motivos de realização de investimentos estrangeiros no tocante aos fatores relativos às características do mercado consumidor. Em termos das características do produto, os principais motivos apontados associaram-se a questões de logística e serviços de assistência técnica. Fatores de ordem legal e regulatória também foram apontados como motivos que influenciaram a decisão de investir das firmas pesquisadas. O tamanho da empresa não evidenciou diferenças muito significativas em relação aos fatores impulsionadores de negócios internacionais levantados pelo estudo.

Estudo realizado por Iglesias e Veiga (2002) mostra muitas semelhanças com aqueles apresentados anteriormente. A pesquisa foi realizada com pequenas, médias e grandes empresas do setor de manufatura, tanto exportadoras quanto investidoras diretas no mercado estrangeiro, no período de 1994 a 2000. Os resultados encontrados evidenciaram que grande parte das firmas brasileiras não passou da fase exportadora e que as firmas que apresentavam alto grau de internacionalização exportadora mostravam baixo nível de investimento no exterior. Apenas 17% das firmas de capital nacional mencionaram ter realizado investimentos no exterior. As grandes exportadoras e as mais antigas perfaziam uma proporção maior de firmas com investimentos no exterior, ao contrário das firmas menores ou mais recentes na atividade de

exportação. Os setores associados à produção de borracha, metalurgia básica, veículos e equipamentos de precisão e automação apresentaram a maior proporção de firmas investidoras no estrangeiro.

Em relação à localização, aos tipos e às motivações dos principais investimentos no exterior, o estudo de Iglesias e Veiga (2002) mostrou que: os Estados Unidos e a Argentina eram os mercados-alvo preferidos; a grande maioria das unidades no exterior realizava atividades de comércio e distribuição de produtos; os investimentos em unidades fabris representavam 12% do total e se concentravam nos setores têxtil, químico, metalurgia básica e automotivo; e necessidades de logística, hábitos de consumo de empresas já instaladas no país-alvo e acompanhamento das tendências de mercado eram as principais motivações para a realização de investimentos estrangeiros. Esses resultados independiam do porte da empresa e da frequência exportadora.

Um dos resultados do estudo de Iglesias e Veiga (2002) mostrou-se interessante. Segundo os autores, era de se supor que firmas com uma proporção maior de seu faturamento resultante de atividades de exportação deveriam realizar investimentos no exterior, pois a importância das vendas externas justificaria algum tipo de investimento para potencializar os negócios internacionais. Apesar de o faturamento e de o investimento feito terem mostrado um relacionamento positivo em sua maior parte, algumas anomalias foram constatadas, por exemplo, o aparecimento de um pequeno percentual de

empresas realizando investimentos no exterior, mas que apresentavam um faturamento significativo com as exportações (acima de 30%).

2.4 Perspectiva relacional: redes interorganizacionais

Axelsson e Easton (1992) definem uma rede como um modelo ou metáfora que descreve um número, usualmente grande, de entidades conectadas, as quais formam sistemas de relacionamentos sociais e industriais entre diversos atores, tais como clientes, distribuidores, fornecedores e competidores. Na perspectiva de rede, decisões estratégicas são influenciadas pela natureza dos relacionamentos entre esses atores, envolvendo a troca de recursos entre diferentes membros de uma rede.

A perspectiva relacional considera a existência de influências multilaterais interferindo no processo de decisão internacional da firma. Significa dizer que a internacionalização, nessa perspectiva, depende de um conjunto de relacionamentos de rede, e não apenas de uma vantagem específica da firma ou de padrões evolucionários de expansão internacional. Para Johanson e Vahlne (1992), o processo de entrada no mercado internacional é complexo e mutável continuamente e realizado de modo imprevisível. Isso dificulta planejar ou formular uma estratégia e implementá-la. Segundo argumentam esses autores, a estratégia não pode ser decidida somente pela firma focal. A estratégia de entrada também envolve o relacionamento entre a firma entrante e os atores estrangeiros. Portanto,

observa-se no processo um fenômeno de externalização, e não somente de internalização (HADLEY e WILSON, 2003).

Pesquisas realizadas enfocando a perspectiva relacional apontaram que, embora ocorra de maneira gradual, a internacionalização resultou da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos interfirmas ao longo do tempo. Descobriu-se também que os relacionamentos em rede tornaram-se pontes para o mercado estrangeiro e propiciaram a oportunidade e a motivação para determinadas firmas se internacionalizarem. Sugeriu-se que o êxito da internacionalização é mais dependente dos relacionamentos que ocorrem no mercado do que das características idiossincráticas do mercado ou da cultura (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e VAHLNE, 1992; COVIELLO e McAULEY 1999).

Tem sido sugerido que os relacionamentos interfirmas, além de constituírem-se em um meio eficaz para acessar os recursos dos parceiros internacionais e da rede à qual pertencem, também representam uma importante fonte de obtenção de conhecimento do mercado-alvo internacional. A aquisição de conhecimento pode permitir o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas, como também uma possibilidade real de contato com as necessidades e gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores (LU e BEAMISH, 2001).

A perspectiva relacional preconiza que as operações internacionais da firma resultam da posição que ela ocupa em uma rede de firmas. Significa dizer

que uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em uma rede estrangeira, desfrutando de relacionamentos diretos com atores estrangeiros. Uma firma com baixo grau de internacionalização, ao contrário, tem poucos relacionamentos e quase sem importância com firmas estrangeiras, não ocupando, portanto, uma posição bem-definida em redes internacionais. Além disso, o grau de internacionalização implica a existência de diferentes estruturas relativas aos ativos de mercado possuídos por outras firmas participantes da rede; por exemplo, recursos tangíveis e intangíveis, como tecnologia, conhecimento de produção e marketing, direito sobre marcas e outras atividades por elas controladas. Quanto mais internacionalizada uma firma, maior será o acesso a esses recursos (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992).

O conceito de posição da firma em uma rede estrangeira e os relacionamentos associados a esse tipo de rede são centrais, segundo Johanson e Mattsson (1988), para identificar a situação de internacionalização da firma em uma perspectiva relacional. Os autores sugerem que a possibilidade de constituir relacionamentos reflete certas situações que explicam o comportamento internacional esboçado pelas firmas. Tais situações evoluem à medida que a firma vai construindo e ampliando relacionamentos com parceiros internacionais e, assim, posicionando-se em diferentes redes estrangeiras. A quantidade de parceiros internacionais com os quais a firma se relaciona, os tipos de parceiros (diretos e indiretos), o caráter (qualidade) dos relacionamentos mantidos em uma rede internacional de negócios, o conhecimento acerca das operações internacionais, a proximidade do mercado

estrangeiro de atuação e a concentração dos relacionamentos de rede existentes em diferentes áreas de produção em um determinado mercado são alguns dos fatores sugeridos pelos autores como potencialmente classificadores de situações diferenciadas de internacionalização³.

Por meio da classificação proposta por Johanson e Mattsson (1988), observa-se que firmas que possuem baixo grau de internacionalização possuem poucos relacionamentos e sem muita importância com outras firmas no exterior, detêm pouco conhecimento sobre mercados estrangeiros e não podem contar com a utilização de relacionamentos no mercado estrangeiro para obter tal conhecimento. Além disso, possuem um nível baixo de comprometimento e de realização de atividades no mercado internacional, algo que pode levar a níveis inferiores de experiência internacional e de formação de poucos relacionamentos internacionais diretos. De um modo geral, a firma inicia suas atividades de internacionalização em mercados mais próximos utilizando agentes, ao invés de subsidiárias. Isso pode ser interpretado como uma atitude de se fazer investimentos incrementais para minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento e de ajustamentos nas operações, bem como para utilizar posições ocupadas por firmas já estabelecidas no mercado.

³As quatro situações sugeridas pelos autores são: iniciante prematura, iniciante tardia, internacional isolada e internacional competitiva. A última situação refere-se a uma tradução livre para a expressão original em inglês "*international among others*". Entende-se que em mercados altamente internacionalizados a competição seja intensa e dependente do vigor de determinadas forças coletivas. Uma empresa para ser competitiva, parafraseando Porter (1989), deve ter como objetivo estratégico encontrar uma posição setorial onde possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Esse objetivo parece mostrar convergência com as características apontadas por Johanson e Mattsson (1988) para classificar uma firma na situação "*international among others*".

Uma firma em situação mais avançada de internacionalização possui maiores níveis de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro, o que lhe garante possibilidades de manejar diferentes ambientes em termos culturais, institucionais, etc. Em outras palavras, significa dizer que em tal situação a firma possui um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada. Em situações de alta internacionalização, o estabelecimento de subsidiárias de vendas se evidencia, uma vez que o nível de conhecimento internacional é mais alto e existe forte necessidade para coordenar atividades em diferentes mercados. Mudanças de posição nessa situação freqüentemente ocorrerão por meio de *joint ventures*, aquisições e fusões, ao contrário do que acontece com firmas classificadas em situação menos avançada de internacionalização (JOHANSON e MATTSSON, 1988).

Apresentados os principais elementos que configuram as perspectivas contingencial, estratégica, comportamental e relacional envolvendo o tema “internacionalização”, o capítulo seguinte discute estudos sobre o grau de internacionalização, a partir de um ponto de vista da diversificação dos mercados servidos e do desempenho financeiro obtido com as operações internacionais.

3. EXPANSÃO INTERNACIONAL DA FIRMA

A literatura sobre negócios internacionais tem enfatizado que expandir internacionalmente significa uma oportunidade de crescimento e de criação de valor para a firma. À medida que a firma amplia o escopo de suas operações internacionais, habilidades são alavancadas em um conjunto mais extenso de mercados, aumentando as chances de melhoria do desempenho internacional em termos de lucratividade. Todavia, o desenrolar do processo de expansão traz consigo desafios que se somam àqueles específicos associados ao crescimento doméstico da firma. As principais dificuldades estão relacionadas com as responsabilidades advindas da inserção internacional e com as novidades que a acompanham, notadamente se os mercados-alvo são dissimilares ao doméstico e se a firma empreende o estabelecimento de novas subsidiárias no mercado estrangeiro. Mercados muito diferentes usualmente causam impactos na adaptação do conhecimento e das capacidades originalmente desenvolvidas, enquanto que a criação de subsidiárias internacionais acarreta dificuldades associadas ao relacionamento com acionistas, ao estabelecimento de legitimidade e ao recrutamento de empregados para assessorar as novas operações (BARRINGER e GREENING, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001).

O campo de estudo sobre o processo de expansão internacional da firma no mercado estrangeiro ainda não se mostra consolidado, seja do ponto de vista dos termos que caracterizam tal processo ou dos indicadores que geralmente são sugeridos para a sua medição. Diversos termos são utilizados para caracterizar os objetos de estudo que enfocam o processo de expansão

internacional da firma, fato que, muitas vezes, mais confunde do que esclarece o entendimento sobre a natureza das operações realizadas no exterior. Como exemplos desses termos, podem ser citados: diversidade internacional; diversificação geográfica; diversificação internacional; grau de internacionalização da firma e dependência internacional. A mesma situação de confusão e de pouco consenso ocorre com os indicadores que usualmente são utilizados para medir o processo de expansão internacional. O Quadro 3 mostra alguns estudos empíricos mais recentes sobre o processo de expansão internacional da firma, destacando os construtos e as medidas utilizadas nessas investigações.

QUADRO 3

Estudos empíricos sobre expansão internacional da firma

AUTORES	CONSTRUTO	MEDIDAS UTILIZADAS
Daniels e Bracker (1989)	DPI	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas internacionais x vendas totais • Ativos internacionais x ativos totais
Geringer et al. (1989)	GDI e DFG	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas internacionais x vendas totais
Sullivan (1994)	GDI	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas internacionais x vendas totais • Ativos internacionais x ativos totais • Subsidiárias estrangeiras x total de subsidiárias • Experiência internacional da alta gerência • Dispersão psíquica das operações internacionais
Tallman e Li (1996)	DVI	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas internacionais x vendas totais • Escopo geográfico das operações internacionais
Hitt et al. (1997)	DFI	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo geográfico das operações internacionais
Zahra et al. (2000)	DVI	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo internacional (número de países, gastos com P&D, número de segmentos de mercado, classificação de culturas e vendas internacionais)
Lu e Beamish (2001)	DFG	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento com exportações • Investimentos diretos realizados • Número de países entrados • Número de parceiros internacionais e locais

Fonte: Adaptado de Sullivan (1994)

Nota – Codificação dos termos de pesquisa: DPI (Dependência Internacional) – GDI (Grau de Internacionalização) – DFG (Diversificação Geográfica) – DVI (Diversidade Internacional) – DFI (Diversificação Internacional)

Os indicadores identificados nos estudos apresentados no Quadro 3 foram utilizados para avaliar os efeitos da expansão internacional sobre o desempenho da firma em termos do retorno financeiro obtido com as operações internacionais. É importante observar que os indicadores escolhidos para medir a expansão internacional da firma se associavam, preponderantemente, com o volume de negócios internacionais realizados e o escopo geográfico das operações internacionais. Os indicadores que mediam o desempenho no mercado internacional, na maioria das vezes, diziam respeito à lucratividade obtida com as atividades realizadas no mercado internacional. Ressalta-se ainda que os indicadores que mediam o desempenho internacional foram obtidos por meio de bases secundárias de dados, o que pode demonstrar, de um lado, um procedimento mais conveniente de pesquisa e, de outro lado, uma consideração *a priori* de que dados sobre desempenho financeiro nem sempre se encontram disponíveis na mente dos participantes de uma investigação.

Retornando ao caráter multifacetado dos estudos sobre o processo de expansão internacional da firma, Sullivan (1994) sugere que a falta de uma abordagem coerente que o caracteriza prejudica o estabelecimento de medidas válidas que trazem como resultados investigações empíricas que não são conectadas ou conclusivas, proposições não devidamente testadas e processos de construção de teoria e de testagem das hipóteses demasiadamente segregados. Entretanto, se as deficiências apontadas anteriormente limitam o escopo de validação de construto, conforme sugerido por Sullivan (1994), podem favorecer um grau maior de liberdade ao

pesquisador para explorar os indicadores que mais lhe interessam em uma determinada pesquisa ou, então, para sugerir outros tantos capazes de ampliar a medição do processo de expansão internacional da firma.

3.1 Principais evidências dos estudos sobre expansão internacional da firma

Tendo em vista as considerações metodológicas salientadas na introdução deste capítulo, é importante que os estudos identificados no Quadro 3 sejam devidamente detalhados. Dois aspectos metodológicos devem ser evidenciados a respeito dos estudos que serão discutidos a seguir: primeiro, a análise de regressão foi utilizada em todos os estudos como técnica estatística para explicar o relacionamento entre a expansão internacional e o desempenho da firma; segundo, esse relacionamento foi observado em níveis de significância que variavam de $p < .10$ a $p < .01$.

Daniels e Bracker (1989) estudaram o desempenho de empresas multinacionais norte-americanas em função do grau de dependência que elas mantinham com a produção e o mercado internacional. Esses dois tipos de dependência (produção e mercado) constituíam-se nas variáveis independentes do estudo. Elas foram medidas, respectivamente, pelo percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas e pelo percentual de ativos estrangeiros em relação ao total de ativos. O desempenho global foi medido pelo lucro obtido com as vendas e com os ativos referentes às operações internacionais.

De modo geral, o estudo de Daniels e Bracker (1989) apontou que o desempenho tanto em vendas quanto em ativos esteve significativamente correlacionado com a dependência que as multinacionais mantinham com o mercado estrangeiro e com a produção que dele se originava. Em outras palavras, a relação positiva mostrou que quanto maior era a dependência das operações estrangeiras, maior se mostrava a expectativa de desempenho em termos de lucratividade. Os autores ressaltaram duas limitações do estudo: a não inclusão de pequenas firmas na amostra; e a possibilidade de reversão entre as variáveis independentes e dependentes; ou seja, alguém pode considerar que a expansão internacional é resultado ao invés de causa de bom desempenho.

Dois pontos importantes devem ser considerados no estudo de Daniels e Bracker (1989). Primeiro, os autores entendem que uma firma automaticamente aperfeiçoará seu desempenho simplesmente por mover suas operações domésticas para algum nível específico de inserção internacional. Entretanto, a mudança pode vir acompanhada por um aumento nos custos operacionais, os quais podem tornar-se mais difíceis de serem gerenciados ou representar uma impossibilidade de se alcançar economias de escala. Segundo, os autores acreditam que existem outros meios de obter lucratividade sem ter que passar necessariamente pela expansão internacional. Apesar de o estudo ter evidenciado que firmas com mais operações internacionais em termos de vendas e produção apresentam um desempenho melhor, existem outras altamente lucrativas realizando poucas atividades no estrangeiro e

algumas com número substancial de atividades que não têm se mostrado muito lucrativas.

O comportamento internacional de multinacionais também foi considerado por Geringer *et al.* (1989) para investigar em que medida as decisões estratégicas relativas ao comprometimento de recursos financeiros e não-financeiros influenciavam o desempenho das cem (100) maiores multinacionais norte-americanas e européias. Os autores ponderavam que a ênfase dada por uma firma às suas operações internacionais se constituía em um dos elementos da sua estratégia de comprometer recursos com o mercado estrangeiro. O nível de comprometimento de recursos, no entendimento dos autores, configurava-se em uma estratégia que poderia indicar “o grau de internacionalização” ou o “escopo geográfico” pertinente às operações internacionais realizadas pela firma.

Geringer *et al.* (1989), citando Porter (1985) e Kogut (1985), argumentam que a dispersão geográfica das operações internacionais pode produzir vantagem competitiva ao permitir a uma firma explorar os benefícios de desempenhar mais atividades internamente e estabelecer inter-relacionamentos em diferentes segmentos, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. Tais benefícios incluem economias de escala, escopo e experiência. Entretanto, a diversificação geográfica pode vir acompanhada de custos e de certas barreiras, por exemplo, institucionais e culturais, que podem ofuscar os benefícios potenciais associados à expansão internacional.

O grau de internacionalização ou o escopo geográfico das operações internacionais, na opinião de Geringer *et al.* (1989) resultava da extensão pela qual as vendas totais das multinacionais envolvidas no estudo eram geradas pelas vendas de suas subsidiárias internacionais. Por esse motivo, o percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas havia sido escolhido como o indicador (variável independente) que poderia explicar o desempenho das multinacionais em termos de lucratividade. O retorno sobre as vendas e sobre os ativos (variáveis dependentes) foi escolhido para avaliar o desempenho das multinacionais. A primeira medida de desempenho foi preferida porque os autores da pesquisa entendiam que ela expressava termos monetários mais atuais do que a segunda. Segundo alegavam os autores, a maioria dos estudos que até então haviam sido realizados sobre expansão internacional indicava um relacionamento positivo entre o grau de internacionalização da firma e o desempenho no mercado estrangeiro. Assim, era de se esperar que variações no desempenho de multinacionais poderiam ser atribuíveis ao grau de internacionalização de suas operações e que a direção deste relacionamento deveria ser positiva.

Os resultados iniciais do estudo de Geringer *et al.* (1989) evidenciaram que o grau de internacionalização não auxiliava significativamente na explicação do desempenho das multinacionais quando a amostra total de multinacionais foi considerada, contrariando as evidências empíricas anteriores. Entretanto, quando as multinacionais foram separadas por continente de origem, de modo a evitar algum viés relacionado à localização, o grau de internacionalização explicou positivamente o desempenho das

multinacionais em ambos os continentes em termos tanto da lucratividade sobre as vendas quanto da lucratividade sobre os ativos. Os resultados também indicaram que à medida que o grau de internacionalização alcançava valores mais altos, o desempenho aumentava da mesma forma, mas atingia um pico e a partir dele exibia níveis reduzidos de desempenho. Os autores justificaram tal resultado argumentando que quando uma firma diversifica geograficamente seus mercados de atuação os custos associados a este movimento de expansão crescem rapidamente, desgastando possíveis margens de lucro. Nesse caso, é necessário estabelecer novas estruturas organizacionais e mecanismos de controle para reverter o declínio de desempenho.

Outro estudo envolvendo o tema diversificação geográfica foi realizado por Lu e Beamish (2001), cujo tema de pesquisa se associava aos efeitos que determinadas estratégias de entrada (exportação e investimento direto) e de formação de redes provocavam no desempenho internacional da firma. Ao contrário dos estudos realizados por Daniels e Bracker (1989) e Geringer *et al.* (1989), a pesquisa envolveu pequenas e médias empresas. No entendimento de Lu e Beamish (2001), a literatura sobre negócios internacionais tem-se dedicado mais ao estudo dos determinantes das estratégias de entrada no mercado internacional, mas pouca consideração tem sido dada à investigação dos impactos que as mesmas exercem no desempenho da firma, especialmente das pequenas e médias empresas, cujos recursos são mais limitados, tanto para a expansão doméstica quanto para a internacional.

A diversificação geográfica foi considerada no estudo de Lu e Beamish (2001) como um dos mais importantes caminhos para o crescimento da firma. Os autores pressupunham que a entrada em novos mercados capacitaria as firmas a alcançarem um volume maior de produção e crescimento. A atuação em uma variedade mais ampla de regiões colocaria a firma em uma posição de capitalizar as imperfeições do mercado e, conseqüentemente, de obter altos retornos com a aplicação de seus recursos. A expansão internacional, entendida pelos autores como um processo de diversificação geográfica, significaria uma oportunidade de crescimento e de criação de valor para a firma. A exportação, os investimentos diretos e a formação de alianças seriam as estratégias necessárias para a firma se diversificar geograficamente.

A exportação serviria como uma estratégia que envolve poucos recursos a serem comprometidos com o mercado estrangeiro e uma alternativa para se ganhar experiência internacional. Já a estratégia dos investimentos diretos capacitaria a minimização dos custos e riscos de transação e uma melhor utilização dos recursos locais, fatores esses que poderiam propiciar um aumento de competitividade internacional. Por fim, o uso de alianças seria uma estratégia fundamental para a superação das limitações de capital, informação e tecnologia, recursos esses considerados básicos e mais comuns no processo de expansão internacional de pequenas e médias empresas (LU e BEAMISH, 2001).

Pequenas e médias empresas japonesas engajadas em atividades de exportação e de investimento direto foram envolvidas no estudo de Lu e

Beamish (2001). Portanto, várias formas de internacionalização estavam contidas na amostra. Faturamento com as exportações, percentual de investimentos diretos realizados, número de países envolvidos nessas atividades e número de parceiros locais e estrangeiros mantidos foram os indicadores escolhidos para caracterizar as estratégias de envolvimento com o mercado internacional. O desempenho foi medido em termos da lucratividade internacional auferida com as vendas e os ativos referentes às operações internacionais das empresas participantes da pesquisa. Bases de dados secundárias foram utilizadas para o levantamento dos dados concernentes a todos os indicadores estabelecidos pelo estudo. Os resultados gerais associados ao desempenho evidenciaram que a exportação apresentou um relacionamento negativo; os investimentos diretos, um relacionamento não-linear (curva em U); e a formação de alianças com parceiros estrangeiros, um relacionamento positivo.

Os autores do estudo explicaram que o relacionamento negativo entre a exportação e o desempenho talvez tenha ocorrido devido à valorização da moeda japonesa no período de realização da pesquisa, fato que tornou as exportações menos competitivas no mercado internacional. Quanto aos investimentos diretos, o desempenho declinava com o início dessas atividades, momento em que a falta de conhecimento, os custos de transação e de coordenação eram maiores, mas posteriormente aumentava, à medida que os investimentos se ampliavam, em decorrência de uma maior experiência internacional. De qualquer forma, as firmas se mostraram mais lucrativas com níveis mais elevados de investimento direto, independentemente se a

intensidade de exportação era alta ou baixa. Esse resultado demonstra o valor intrínseco que a diversificação geográfica representa para o processo de expansão internacional. Por fim, a formação de alianças com parceiros internacionais foi positiva em termos do desempenho internacional porque permitiu às firmas usufruírem uma fonte direta de conhecimento local em adição a outros recursos diretos de localização (LU e BEAMISH, 2001).

Outro estudo enfocando o relacionamento entre estratégias de entrada e desempenho mostrou resultados semelhantes e contraditórios aos encontrados por Lu e Beamish (2001). Tal estudo foi realizado por Zahra *et al.* (2000) com empresas norte-americanas nascidas globais (*born-globals*). O processo de expansão internacional, na concepção desses autores, decorria do processo de escolha de estratégias de entrada e de um construto que eles denominaram de “diversidade internacional”. Esse construto, da mesma forma que era considerado por Lu e Beamish (2001), dizia respeito ao crescimento internacional da firma como uma função do escopo de suas operações estrangeiras. Entretanto, o escopo ao qual os autores se referiam era formado por variáveis que iam além de estratégias de entrada no mercado internacional. Mais uma vez, fica evidente a falta de rigor conceitual e terminológico que envolve estudos sobre expansão internacional.

As variáveis que compunham o construto da diversidade internacional no estudo de Zahra *et al.* (2000) eram: número de países onde negócios internacionais eram mantidos, gastos com pesquisa e desenvolvimento nos países entrados, classificação de diferentes culturas onde negócios

internacionais eram realizados, percentual de ganhos obtidos com as operações internacionais e número de diferentes segmentos de mercado servidos. Os dados pertinentes a todas essas variáveis foram obtidos de fontes tanto primárias quanto secundárias. As variáveis de desempenho adotadas foram: crescimento em vendas e retorno sobre lucros (patrimônio líquido), as quais foram obtidas de bases secundárias de dados. Algumas características da firma - por exemplo, idade, tamanho e experiência internacional - foram estabelecidas como variáveis de controle, porque os autores acreditavam que elas poderiam afetar a seleção do modo de entrada, o crescimento e a sobrevivência em mercados internacionais.

Zahra *et al.* (2000) partiam do pressuposto de que as transações internacionais se diferem em termos do controle que elas requerem e da experiência que se adquire à medida que evoluem no mercado internacional. Algumas transações - por exemplo, exportação e licenciamento - requerem baixo controle por parte da firma entrante e exigem poucas interações com mercados, fornecedores e clientes. No entanto, transações envolvendo investimentos diretos - por exemplo, *joint ventures*, aquisições e investimentos do tipo *greenfield* - requerem alto controle por parte da firma entrante e uma proximidade maior com fornecedores e clientes, fato que propicia o acesso a diferentes fontes de informação. Por exemplo, interações com parceiros fornecem importantes *insights* a respeito da pesquisa e dos produtos que estão sendo desenvolvidos para comercialização. Apesar das particularidades que caracterizam os diversos modos de entrada, os autores concluem que qualquer

um deles, se implementado efetivamente, deveria provocar efeitos positivos no desempenho da firma.

Conforme era previamente esperado por Zahra *et al.* (2000), os resultados do estudo em geral evidenciaram que a diversificação internacional e os modos de entrada mantiveram um relacionamento positivo com o desempenho das firmas participantes da pesquisa. É importante lembrar que a evidência encontrada por Lu e Beamish (2001) indicando um relacionamento negativo entre a exportação e o desempenho diverge desse resultado encontrado por Zahra *et al.* (2000).

As dimensões mais significativas mostrando o efeito da diversidade internacional sobre o desempenho geral (lucros e crescimento em vendas) foram: número de países onde os negócios internacionais eram realizados e diferentes culturas que lhes eram pertinentes. As demais dimensões da diversidade internacional mostraram um relacionamento de pouca ou nenhuma significância com o desempenho. Quanto aos modos de entrada, aqueles que envolviam exportação, licenciamento e aquisição tiveram efeito positivo sobre o crescimento em vendas, denotando que, em princípio, qualquer modo de entrada pode resultar em bom desempenho, apesar de modos mais complexos envolverem custos mais altos. Finalmente, a idade e a experiência internacional das firmas participantes mostraram um relacionamento positivo com o desempenho, enquanto que o tamanho não esboçou nenhum tipo de relacionamento (ZAHRA *et al.*, 2000).

Anteriormente ao estudo realizado por Zahra *et al.* (2000), outros dois estudos enfocaram o relacionamento que a expansão geográfica dos negócios internacionais da firma mantinha com o desempenho no mercado estrangeiro. O primeiro estudo, realizado por Tallman e Li (1996) em grandes empresas multinacionais norte-americanas, utilizou a expressão “diversidade internacional” para caracterizar o processo de expansão internacional, ao passo que o segundo estudo, conduzido por Hitt *et al.* (1997) em médias e grandes empresas em processo de inovação de produtos, fez uso da expressão “diversificação internacional”. Os resultados desses estudos antecipavam o caráter daqueles encontrados por Zahra *et al.* (2000); ou seja, semelhanças e contradições foram evidenciadas, revelando que as investigações empíricas ainda teriam que percorrer um longo caminho em termos de coerência dos resultados. Imprecisões conceituais e metodológicas parecem ser as principais razões da falta de conexão e conclusão que se observa nas pesquisas sobre expansão internacional.

O construto da *diversidade internacional* no estudo de Tallman e Li (1996) corresponde ao construto *grau de internacionalização* adotado por Geringer *et al.* (1989), o qual era avaliado por meio de apenas uma medida: o percentual de vendas das subsidiárias internacionais em relação ao total de vendas da firma. Para aqueles autores, a diversidade internacional diz respeito ao tamanho (escopo) das operações internacionais da firma. Portanto, além de ser avaliada por um indicador que designa a importância estratégica geral das atividades de uma firma no mercado estrangeiro, conforme feito por Geringer *et al.* (1989), deve considerar o escopo geográfico que envolve tais atividades.

Segundo Tallman e Li (1996), o escopo geográfico identifica a habilidade da firma para estabelecer operações em diversos países e alavancar vantagens baseadas na localização. O alcance de tais vantagens poderia aumentar o desempenho internacional da firma. O número de subsidiárias ou plantas da firma no exterior ou o número de países nos quais elas se localizavam poderiam ser medidas adotadas para avaliar o escopo geográfico.

As medidas de diversidade internacional que Tallman e Li (1996) escolheram para avaliar o efeito desse construto sobre o desempenho foram: percentual de vendas das subsidiárias estrangeiras em relação ao total de vendas e número de países nos quais se localizavam tais subsidiárias. O desempenho foi medido em função do retorno sobre vendas. Os resultados mostraram que a diversidade internacional mantinha um relacionamento positivo com o desempenho apenas quando a variável que designava o escopo geográfico era considerada. O relacionamento entre diversidade internacional e desempenho inexistiu quando se considerou o percentual de vendas estrangeiras *versus* vendas totais. Geringer *et al.* (1989) havia utilizado esta medida em sua pesquisa com multinacionais norte-americanas e européias, tendo encontrado o mesmo resultado quando a amostra não fora separada por continente de origem. Entretanto, quando a separação por nacionalidade foi estabelecida, havia sido verificado um relacionamento positivo não-linear entre os dois construtos em análise; ou seja, movimentos iniciais de expansão internacional aumentavam o desempenho internacional das multinacionais, o qual diminuía de nível após atingir um pico.

O conceito da expansão internacional significava para Hitt *et al.* (1997) um processo de diversificação da firma em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros (GERINGER *et al.*, 1989). Eles também entendem que por meio da diversificação uma firma, ao explorar as imperfeições do mercado global, é capaz aumentar a sua competitividade internacional (LU e BEAMISH, 2001). Porém, as firmas experimentam um aumento dos custos com maior diversificação internacional, por exemplo, custos de coordenação entre as unidades localizadas em diferentes regiões geográficas. Esse tipo de custo envolve um número significativo de transações tanto internas quanto externas à firma. Assim, os custos com a diversificação podem em um dado momento superar os benefícios advindos da exploração de oportunidades do mercado e do uso adequado dos recursos destinados para o alcance de tal fim. Portanto, os autores supõem existir um relacionamento curvilíneo entre a diversificação internacional e o desempenho; ou seja, ele deve se iniciar de forma positiva, mas eventualmente tornar-se negativo com o aumento da diversificação.

O construto da diversificação internacional no estudo de Hitt *et al.* (1997) foi avaliado por uma variável que captava a regionalização dos negócios internacionais de médias e grandes empresas de manufatura nos anos de 1988 a 1990. Tal variável foi estabelecida por meio da multiplicação do número de regiões globais onde os negócios eram realizados pela importância econômica relativa que cada região representava para o total de vendas das firmas participantes do estudo. Os mercados foram classificados de acordo com quatro regiões globais: África, Ásia, Europa e Américas. Cada uma dessas regiões recebia um peso em termos da importância que representavam para as

vendas totais das empresas estudadas, uma medida um tanto quanto complexa que havia sido obtida de fonte secundária de dados anteriormente utilizada em pesquisas envolvendo o tema diversificação internacional. Observa-se que nenhum dos estudos de expansão internacional aqui considerados havia utilizado este tipo de medida. O desempenho foi avaliado por meio do retorno sobre ativos, uma medida que também não se mostrou ser a preferida dos pesquisadores do campo. As medidas que traduziam dados financeiros correntes - por exemplo, retorno sobre vendas - eram mais utilizadas.

Os resultados do estudo mostraram a existência de um relacionamento curvilíneo entre a diversificação internacional e o desempenho. Tais resultados sugerem que os esforços iniciais para diversificar internacionalmente são positivos, podendo-se afirmar que com este movimento economias de escala, de escopo e de experiência podem ser produzidas. Como conseqüência, a diversificação não somente estabilizaria retornos, mas também poderia aumentá-los por causa das vantagens competitivas obtidas. Entretanto, conforme havia sido esperado e também observado no estudo realizado por Geringer *et al.* (1989), movimentos iniciais de diversificação produzem um desempenho positivo, mas este cai eventualmente porque ela se torna complexa e difícil de ser coordenada. Reforça-se o argumento de que a coordenação é influenciada por barreiras comerciais, custos logísticos, diversidade cultural e outras diferenças nacionais. Embora as habilidades gerenciais possam variar de firma para firma, os resultados sugerem que os

custos da diversificação eventualmente excedem os benefícios que dela são derivados (HITT *et al.*, 1997).

Hitt *et al.* (1997) ressaltam que os achados do seu estudo sugerem que as firmas deveriam entrar em mercados internacionais de modo mais cauteloso, somente após um planejamento adequado. De um ponto de vista gerencial, é essencial que um corpo de conhecimento seja construído sobre as operações internacionais de modo que a probabilidade de sucesso da firma no mercado estrangeiro se amplie. De um ponto de vista acadêmico, é necessário continuar as investigações sobre o processo de implementação da diversificação internacional. Nesse caso, futuras pesquisas deveriam examinar os efeitos de estruturas organizacionais, de governança, de modos de entrada e da aplicação do conhecimento sobre o processo de expansão internacional da firma.

É importante destacar que o percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas se constituiu em uma das medidas mais utilizadas pelos estudos de expansão internacional até então discutidos. Sullivan (1994) fez um levantamento dos estudos realizados nas décadas de 1970 e 1980 e verificou que o percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas também havia sido a única medida utilizada para avaliar o “grau de internacionalização”, um dos construtos que designam o processo de expansão internacional discutido na tese. Com o intuito de ampliar o processo de mensuração em pesquisas envolvendo especificamente o construto “grau de internacionalização”, Sullivan (1994) propôs uma escala que incluía novas

medidas tanto financeiras quanto não-financeiras. Na concepção desse autor, o processo de diversificação internacional dizia respeito ao grau de internacionalização da firma, o qual, por ser complexo, deveria ser operacionalizado por meio de um conjunto de medidas que fossem capazes de expressar três atributos envolvidos nas operações internacionais: de desempenho; estrutural; e atitudinal.

As medidas de desempenho designam os resultados dos empreendimentos internacionais da firma. Portanto, Sullivan (1994) sugere que elas sejam operacionalizadas pelo percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas, pelos gastos com P&D e publicidade, pelo percentual de exportações em relação ao total de vendas e pelo percentual de lucros estrangeiros em relação à lucratividade total. As medidas do atributo estrutural referem-se aos recursos empregados no mercado internacional e podem ser operacionalizadas pelo percentual de ativos estrangeiros em relação ao total de ativos e pelo percentual de subsidiárias estrangeiras em relação ao total de subsidiárias. As medidas do atributo atitudinal dizem respeito à experiência e à orientação internacional da equipe que compõe a alta gerência. A experiência internacional pode ser operacionalizada pela proporção entre o tempo cumulativo em que a equipe da alta gerência realizou tarefas internacionais e o número de anos de experiência de trabalho que ela possui como um todo. A orientação internacional se operacionaliza pela dispersão psíquica das subsidiárias estrangeiras, basicamente avaliada em função da dispersão geográfica das subsidiárias da firma no estrangeiro.

Essas medidas foram utilizadas por Sullivan (1994) em uma pesquisa com empresas americanas do setor de manufatura classificadas pela revista *Forbes* com as mais internacionalizadas em termos de faturamento observado no período de 1979 a 1990. O objetivo central deste estudo era avaliar se as medidas sugeridas para mensurar o grau de internacionalização possibilitariam a composição de uma escala multidimensional que propiciasse refinar a operacionalização desse construto.

O autor do estudo sugere que é arriscado usar uma única medida para designar um construto, sob pena de ele representar somente uma parte limitada de determinado domínio e de tal fato acarretar a ocorrência de vieses. Exemplificando, a escolha do indicador *percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas* como uma única medida do grau de internacionalização da firma pode mostrar-se vulnerável a um determinado fator que não expresse adequadamente alguma face do processo internacional, por exemplo, o risco de que as vendas estrangeiras no período de realização do estudo possam estar influenciadas por variações nas moedas nacionais. Em contrapartida, a utilização de uma escala multidimensional poderia beneficiar o ajustamento dos dados em termos de validade e confiabilidade, bem como das inferências que deles poderiam ser deduzidas.

A análise fatorial empregada no estudo revelou que as seguintes medidas atingiram um coeficiente *alpha* significativo: percentual de vendas estrangeiras em relação ao total de vendas; percentual de ativos estrangeiros em relação ao total de ativos; percentual de subsidiárias estrangeiras em

relação ao total de subsidiárias; experiência internacional da alta administração; e dispersão psíquica das operações internacionais, cuja combinação os autores denominaram de “escala do grau de internacionalização”. Posteriormente, foram realizados testes para avaliar o grau de associação que estas medidas mantinham entre si, sendo que todos revelaram relacionamentos significativos. Assim, os autores concluíram que, estatisticamente, a escala fornece uma medida significativa para a mensuração do grau de internacionalização da firma.

Finalizando esta seção, a diversidade de construtos utilizada para conceituar o processo de expansão internacional da firma, os variados delineamentos metodológicos empregados na sua investigação, a multiplicidade de medidas adotadas para a sua mensuração e os diferentes resultados evidenciados pelos estudos discutidos anteriormente, denotam que uma lacuna ainda se faz presente nesse campo de estudo. Pheng e Hongbin (2004) apontam algumas razões para a existência de tal lacuna: envolvimento de muitos fatores no processo internacional tornando-o complexo; emprego de diferentes estruturas e abordagens pela firma em seus negócios internacionais em diferentes países; escolha de indicadores que podem não refletir uma perspectiva adequada sobre as ações de internacionalização como um todo; influência de fatores humanos ou de outra natureza não facilmente quantificável prejudicando a medição; e indisponibilidade de acesso a dados adequados e confiáveis.

As razões apontadas anteriormente sugerem que, não obstante este campo ter sido objeto de numerosos estudos empíricos, um longo caminho ainda deve ser percorrido para que o mesmo alcance algum nível de consenso em termos teóricos e metodológicos. Significa dizer que mais pesquisas necessitam ser realizadas para que a confiabilidade das medidas utilizadas nas investigações empíricas e a validade das interpretações que lhes acompanham sejam adequadamente fortalecidas.

4. MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

O modelo analítico da pesquisa engloba dois pólos teóricos. O primeiro compreende diferentes perspectivas que explicam a internacionalização da firma, as quais consideram os determinantes organizacionais, motivacionais e estratégicos da realização de negócios no mercado internacional. Os determinantes organizacionais incluem aspectos estruturais e experienciais envolvidos nas atividades internacionais; os motivacionais, os estímulos e a capacidade empreendedora orientados para a realização negócios internacionais; e os estratégicos, aspectos relacionados ao processo de formação estratégica internacional e à escolha das estratégias de entrada e dos parceiros para fins de atuação no mercado internacional. O segundo pólo teórico discute o grau de internacionalização da firma em termos dos determinantes financeiros e não-financeiros que revelam a expansão dos negócios internacionais da firma. A Figura 2 ilustra esses pólos.

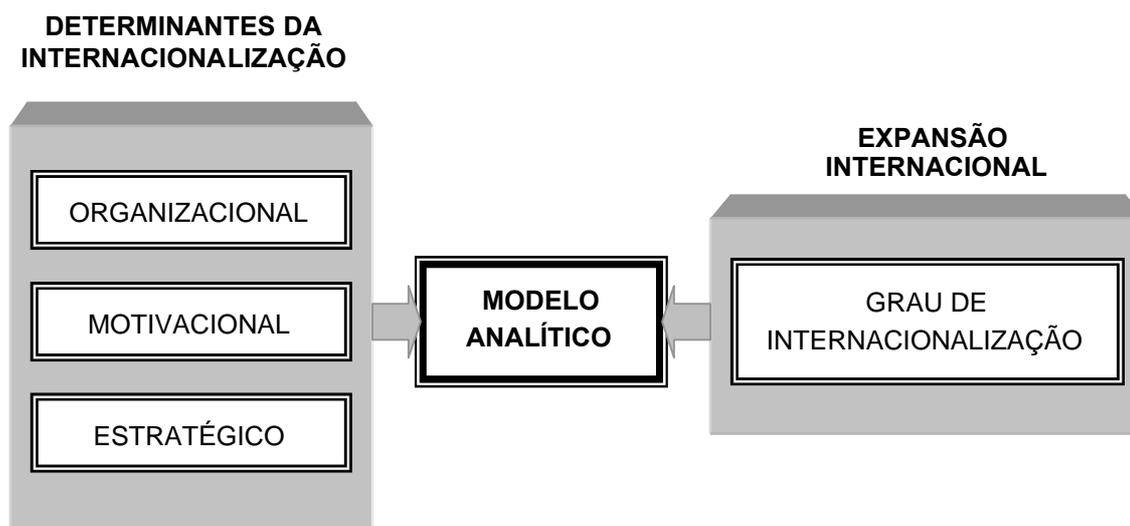


FIGURA 2 – Os pólos teóricos do modelo analítico da pesquisa
Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

A estruturação do modelo analítico da pesquisa está dividida em três seções. Na primeira, faz-se uma breve revisão dos pólos teóricos que norteiam o modelo. Pretende-se com essa revisão demonstrar que os pólos teóricos da pesquisa e os seus determinantes se complementam e que tal condição permitiu a sustentação teórica do fenômeno investigado pela pesquisa. Na segunda, são apresentadas as vertentes de análise que incorporam o modelo analítico. Na terceira, apresenta-se o modelo de pesquisa construído, destacando-se como as vertentes de análise se articulam e permitem a formulação de hipóteses de pesquisa. O processo de construção do modelo foi inspirado pela maneira como Rezende (2001) desenvolveu o seu modelo conceitual para investigar as trajetórias de divisões operacionais de firmas britânicas no Brasil.

4.1 Breve revisão dos pólos teóricos do modelo de pesquisa

O primeiro pólo teórico que sustenta o modelo analítico da pesquisa compõe-se das perspectivas organizacional, motivacional e estratégica, as quais incluem os determinantes da internacionalização.

A perspectiva organizacional evidencia o papel ocupado por características relacionadas à firma determinantes da internacionalização. Características associadas à idade, tamanho e experiência internacional são consideradas pela perspectiva organizacional. A idade tem sido utilizada em estudos sobre negócios internacionais como uma determinante do desempenho financeiro da firma no mercado estrangeiro (ZAHRA *et al.*, 2000)

e dos motivos que impulsionam a realização de atividades empreendedoras no exterior (BRUSH, 1995). O tamanho, usualmente, é focalizado em estudos relacionados ao desempenho da firma em termos de atividades de exportações (HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; BONNACCORSI, 1992; PATIBLANDA, 1995; WOLF e PETT, 2000; VERWAAL e DONKERS, 2002) e do processo de expansão no mercado internacional (LI, 1995; BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005). A experiência internacional tem sido estudada como um fator determinante da seleção do mercado-alvo internacional e dos modos utilizados para penetrá-lo. Portanto, é um fator que dimensiona o grau em que o conhecimento do mercado internacional encoraja ou inibe empreendimentos internacionais, como também influencia o comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE; 1977; HALLEN e WIEDERSHEIM-PAUL, 1984; GRIPSRUD, 1990; KLEIN e ROTH, 1990; STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998).

A perspectiva motivacional se baseia nos fatores que estimulam a internacionalização da firma em termos da maneira pela qual ela configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros. De um lado, foca os determinantes internos e externos do comportamento exportador, os fatores impulsionadores da exportação e o papel gerencial ocupado nas decisões sobre a atividade exportadora. Assim, interessa a esta perspectiva identificar as características individuais, organizacionais e ambientais que designam os fatores ou estímulos de motivação à exportação.

Os estímulos internos dizem respeito às características individuais e organizacionais da firma, enquanto que os estímulos externos se associam às características do ambiente no qual a firma realiza suas atividades, seja ele doméstico ou internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). De outro lado, foca especificamente o papel do empreendedor na identificação e exploração das oportunidades internacionais, independentemente da atividade de envolvimento com o mercado estrangeiro (ZAHRA *et al.*, 2004; ZAHRA e GEORGE, 2002). Portanto, a ênfase se volta para as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras que podem estimular as atividades internacionais da firma (KATSIKEAS, 1996; SPENCE, 2003; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

A perspectiva estratégica apresenta argumentos sobre o processo de formação e escolha de estratégias de entrada e de desenvolvimento da firma em mercados internacionais. O processo de formação estratégica é constituído por conjunto de ações estratégicas deliberadas e emergentes no qual variados tipos de estratégias se encaixam. Esses tipos alternam de estratégias que implicam intenções articuladas em um nível de detalhamento, direcionamento e controle relativamente concretos até estratégias que se desenvolvem inadvertidamente sem uma intenção ou controle conscientes (MINTZBERG e WATERS, 1985, HART, 1992). Significa dizer que o processo de formação estratégica é intercalado pela orientação visível da alta gerência, pela interação contínua entre dar e receber insumos necessários ao desenvolvimento e implementação estratégicos, e pelo surgimento de novas direções estratégicas

oriundas da participação de camadas hierárquicas mais inferiores da organização. Por essa perspectiva, processos estratégicos tanto deliberados quanto emergentes devem fazer parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais.

O processo de formação estratégica se concretiza com a escolha das estratégias (modos) usualmente disponíveis para a firma atingir o mercado internacional. Essas estratégias podem ser classificadas de acordo com as fontes de produção doméstica e internacional da firma. As atividades internacionais realizadas por meio da exportação, direta ou indireta, caracterizam estratégias originárias de fontes de produção doméstica, ao passo que as modalidades do tipo licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint venture* ou investimentos *greenfield* distinguem fontes de produção no mercado exterior. Fatores específicos da firma, da indústria onde ela se insere e do ambiente onde as operações internacionais serão realizadas determinam as decisões que devem orientar a escolha da(s) estratégia(s) adequada(s) de entrada (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

O processo de escolha estratégica também é orientado pela natureza dos relacionamentos que uma firma mantém com os diversos participantes de uma rede de negócios. Os relacionamentos interfirmas se constituem em um meio eficaz para acessar os recursos dos parceiros internacionais e da rede à qual pertencem, além de representarem uma importante fonte de obtenção de conhecimento do mercado-alvo internacional. A posição ocupada em redes internacionais informa o grau em que uma firma se encontra internacionalizada.

A quantidade de parceiros internacionais com os quais uma firma se relaciona é um dos atributos potencialmente classificadores do grau de internacionalização. Uma firma que desfruta de muitos relacionamentos diretos com atores estrangeiros, por exemplo, tende a ocupar uma posição importante em redes estrangeiras, e, por conseqüência, a possuir um alto grau de internacionalização (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992).

O segundo pólo teórico discute a extensão e distribuição das operações internacionais em termos dos determinantes financeiros e não-financeiros que revelam o grau de internacionalização da firma. Trata-se de um campo de estudo que ainda não se mostra consolidado em termos tanto conceituais quanto metodológicos.

De um ponto de vista conceitual, diversos conceitos são utilizados para designar o processo de expansão internacional da firma; por exemplo, diversidade internacional, diversificação geográfica, diversificação internacional, grau de internacionalização e dependência internacional. Esses termos revelam concepções tanto integradoras quanto competidoras a respeito da expansão da firma no mercado internacional. De um ponto de vista metodológico, observa-se a mesma diversidade quanto aos indicadores financeiros e não-financeiros utilizados para avaliar o grau em que se encontra a expansão da firma em termos do seu desempenho no mercado estrangeiro. Cifras indicando o volume ou a lucratividade referentes aos negócios internacionais estão entre os principais indicadores financeiros designadores

de desempenho. Entre os indicadores não-financeiros, destacam-se aqueles concernentes ao escopo geográfico das operações internacionais - por exemplo, o número de países onde negócios internacionais são realizados, o número de parceiros locais e estrangeiros, a quantidade de subsidiárias existentes no exterior e os gastos com P&D. A distância geográfica entre os países que representam os mercados doméstico e local envolvidos nas operações estrangeiras, é também utilizado como um indicador não-financeiro.

É importante ressaltar que o *grau de internacionalização* foi a expressão escolhida por esta pesquisa para designar o processo de expansão internacional da firma. Decidiu-se adotá-la em consideração a Sullivan (1994) por ele ter sido o primeiro pesquisador a propor a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros para avaliar o “grau de internacionalização” da firma. As vendas internacionais e a distância geográfica foram os indicadores utilizados para mensurar o grau de internacionalização.

Os pólos teóricos discutidos anteriormente evidenciam, resumidamente, os principais elementos que justificam uma tentativa de integrar em um único modelo diferentes tradições de pesquisa, de modo que uma análise mais robusta das operações da firma em mercados internacionais possa ser conduzida. A próxima seção introduz as vertentes de análise que incorporam o modelo analítico proposto por esta pesquisa.

4.2 Vertentes de análise do modelo de pesquisa

O modelo analítico da pesquisa incorpora três vertentes de análise. A primeira diz respeito a determinados fatores organizacionais e motivacionais que podem afetar as decisões estratégicas de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado estrangeiro. A segunda corresponde ao processo internacional de formação e escolha estratégica, que deverá ser observado em função dos fatores organizacionais e motivacionais da primeira vertente. A terceira determina o grau de internacionalização da firma que deverá ser examinado em função de indicadores financeiros e não-financeiros em associação com os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos designadores da primeira e da segunda vertente do modelo analítico.

A primeira vertente do modelo analítico compreende determinados fatores que podem influenciar o processo de formação e escolha das estratégias de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado internacional, bem como o grau de internacionalização da firma. Esses fatores se subdividem em *organizacionais*, que tomam como base de análise a idade, o tamanho e a experiência internacional da firma; e *motivacionais*, que abrangem as categorias de estímulos individuais, organizacionais e ambientais impulsionadoras dos negócios internacionais. A Figura 3 ilustra a primeira vertente de análise e os seus principais componentes.

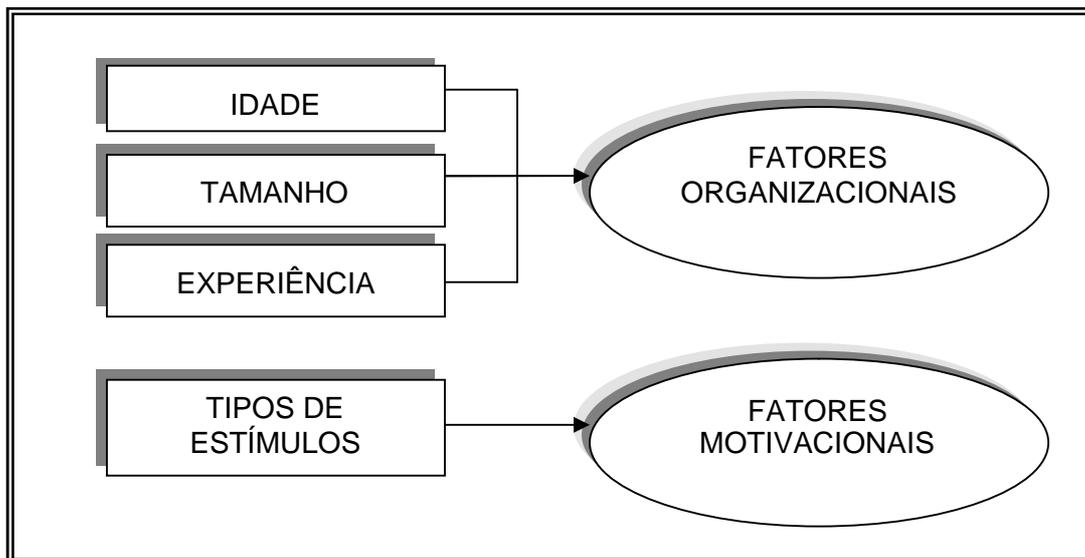


FIGURA 3 – Primeira vertente do modelo analítico: fatores organizacionais e motivacionais da internacionalização

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

A literatura sobre negócios internacionais tem sugerido que a idade, o tamanho e a experiência internacional se constituem em importantes influenciadores do comportamento estratégico orientado para a realização de operações no mercado internacional.

A idade em alguns estudos tem-se revelado um determinante importante das atitudes empreendedoras de negócios internacionais (BRUSH, 1995) ou uma preditora relativamente significativa do volume de vendas internacionais (ZAHRA *et al.*, 2000). A idade também parece estar presente em estudos que tratam da internacionalização de empresas globais nascentes, também chamadas de *born globals*. Elementos estratégicos e relacionais específicos - por exemplo, a seleção do modo de entrada no mercado estrangeiro e a formação de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais - freqüentemente estão presentes em estudos que procuram descrever as

atividades internacionais dessa categoria de organização (McDOUGALL *et al.*, 1994; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003).

É comum, em estudos envolvendo o tamanho da firma como uma variável de pesquisa, associá-la ao desempenho no mercado internacional. Frequentemente, o número de empregados parece ser o indicador preferido para designar essa variável (BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001, VERWAAL e DONKERS, 2002; RASHEED, 2005). O relacionamento entre o tamanho da firma e o desempenho internacional ora é investigado em estudos específicos sobre exportação (BONNACCORSI, 1992; PATIBLANDA, 1995; WOLF e PETT, 2000; VERWAAL e DONKERS, 2002), ora em estudos sobre o processo de expansão no mercado internacional, independentemente do modo de entrada utilizado pela firma (LI, 1995; BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001, RASHEED, 2005).

Parece não haver consenso a respeito do grau em que o tamanho influencia as atividades internacionais da firma. Estudos realizados por Holzmüller e Kasper (1991); Li (1995) e Zahra *et al.* (2000), por exemplo, evidenciaram que o tamanho da firma provou ter pouca ou nenhuma influência no desempenho corporativo em termos de retornos financeiros advindos das atividades internacionais. Todavia, outros estudos evidenciam que as firmas maiores possuem mais recursos e mais possibilidades de entrar em mercados mais distantes que podem exigir esforços adicionais (GRIPSRUD, 1990), ou podem ter os recursos necessários para perseguir um escopo mais amplo de

atividades internacionais, ou podem acessar mais facilmente fontes de conhecimento internacional (BLOODGOOD *et al.*, 1996), ou podem ter um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Já as firmas menores, por não possuírem estruturas de governança adequadas, incorrem em custos maiores para ajustar procedimentos e produtos de acordo com as especificidades culturais, legais e tecnológicas próprias dos mercados internacionais (VERWAAL e DONKERS, 2002). Diante dessas considerações, acredita-se que o tamanho

Fechando os fatores organizacionais, admite-se que a experiência internacional é um importante fator que pode influenciar as decisões da firma relativas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, bem como o desempenho de suas atividades atuais (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Inicialmente, negócios de baixo risco são realizados em mercados fisicamente mais próximos e, à medida que se adquire experiência com as atividades internacionais, negócios que envolvem maior comprometimento de recursos são realizados no mercado internacional, até mesmo em mercados mais distantes. Esse processo incremental de aquisição de experiência decorreria, portanto, da falta de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

O processo incremental de aquisição de experiência internacional está intimamente associado ao conceito de distância psíquica, segundo argumenta uma das teorias mais difundidas sobre internacionalização (JOHANSON e

VAHLNE, 1977). Falta de conhecimento sobre países estrangeiros e propensão a evitar a incerteza são os fatores que designam o conceito da distância psíquica, os quais impulsionam a firma a iniciar suas exportações para países vizinhos ou para aqueles que apresentam práticas de negócios bem conhecidas ou similares àquelas que ocorrem no mercado doméstico (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Prognostica-se que à medida que a experiência internacional aumenta, a distância psíquica declina-se (GRIPSRUD, 1990), fazendo com que a firma se exponha a mercados mais diversos do ponto de vista cultural e potencialize a formação de relacionamentos mais profundos e de longo prazo, algo que estabelece uma base para comprometimentos mais intensos (FORD, 1980). Assim, a percepção de menor distância psíquica pode encorajar empreendimentos internacionais (STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998), ou que os entendimentos mútuos decorrentes da formação de relacionamentos interfirmas podem reduzir a distância psíquica (HALLEN e WIEDERSHEIM-PAUL, 1984), ou, ao contrário, a percepção de maior distância psíquica pode reduzir o grau de comprometimento de recursos da firma com o mercado estrangeiro e o controle sobre as operações internacionais (KLEIN e ROTH, 1990).

Para operacionalizar e testar o construto da distância psíquica, os indicadores mais comumente utilizados são: nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, diferenças na linguagem de negócios, particularidades do sistema legal, diferenças idiomáticas e infra-estrutura de comunicação (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; KLEIN e ROTH,

1990). A distância geográfica pode também se incluir nessa lista de indicadores. De modo geral, a distância geográfica entre um determinado país e aqueles com os quais mantém negócios internacionais denota, subjetivamente, a distância psíquica percebida (STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; DOW, 2000).

Com base nas considerações apresentadas anteriormente, algumas hipóteses podem ser enunciadas associando os fatores organizacionais ao processo estratégico internacional. Os tipos deliberados e emergentes de formação estratégica, a complexidade das estratégias de entrada e a escolha do número de parceiros internacionais representam o processo estratégico internacional. As hipóteses são as seguintes:

H1: Os fatores organizacionais se associam positivamente ao processo de formação estratégica, com níveis significativos determinados pela experiência internacional da firma.

H2: Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados à complexidade dos modos de entrada, com níveis significativos estabelecidos pelo tamanho da firma.

H3: Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados ao número de parceiros internacionais, com níveis significativos definidos pelo tamanho e pela experiência internacional.

Fechando os fatores correspondentes da primeira vertente do modelo analítico, destacam-se os determinantes motivacionais da internacionalização. Pelo menos dois campos de pesquisa devem ser debatidos quando o tema a ser tratado envolve a motivação internacional: estímulos à exportação; e empreendedorismo internacional. Ambos são complementares em sua natureza e discutem os tipos de estímulos ou os fatores impulsionadores de negócios internacionais.

Estímulos à exportação são conceituados como os fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização. Os fatores de motivação à exportação são afetados por determinadas forças antecedentes, derivadas de três fontes principais: a) características individuais; b) características organizacionais; e c) características ambientais. As características individuais e organizacionais estão associadas aos elementos internos impulsionadores de negócios internacionais, por exemplo, as percepções gerenciais sobre as oportunidades que surgem do mercado internacional e as especificidades da firma em termos dos objetivos corporativos, da disponibilidade de recursos e da natureza dos produtos e dos processos de produção. As características ambientais estão relacionadas aos estímulos externos originários do ambiente em que a firma realiza suas atividades, seja ele doméstico ou internacional, por exemplo, localização do país, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infra-estrutura e políticas

governamentais de apoio à internacionalização (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem em termos das oportunidades que surgem no mercado internacional. Trata-se de um importante aspecto configurador do empreendedorismo internacional. Portanto, aspectos individuais, tais como 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: nível de educação mais alto do empreendedor; procedência estrangeira; e experiência internacional pregressa. O reconhecimento de uma oportunidade não prevista ou de um contato com um parceiro internacional potencial ao acaso também se inclui em um fator individual que poderia motivar uma firma a se internacionalizar ou a levá-la a evoluir ou modificar suas estratégias de internacionalização (FINE e DEEGAN, 2001; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Estudos anteriores sinalizam que a motivação para se internacionalizar está intimamente associada ao processo estratégico de entrada e de desenvolvimento da firma no mercado internacional. Crick e Spence (2004), por exemplo, argumentam que a equipe gerencial é muito importante no processo estratégico internacional da firma, seja reagindo às oportunidades de negócios que surgem do mercado internacional ou aprendendo com as atividades

internacionais que ocorrem ao longo do tempo. Essa argumentação parece denotar que motivos tanto individuais quanto associados ao ambiente internacional mantêm um relacionamento próximo com as decisões internacionais da firma. Reforçando o que foi dito, outros estudos sugerem que a entrada no mercado estrangeiro também depende da capacidade individual do empreendedor de perceber possibilidades de realização de negócios internacionais bem sucedidos (JOHANSON e VAHLNE, 1992; ZAHRA e GEORGE, 2002; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004), como também de estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros (JOHANSON e VAHLNE, 1992; MERILEES, 1998; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; SPENCE, 2003). Todavia, os estímulos associados às características organizacionais e ambientais foram os que mais se destacaram em atividades de exportação, segundo levantamento de Leonidou (1995).

Tendo em vista os argumentos pertinentes aos estudos sobre motivação internacional, as seguintes hipóteses podem ser formuladas associando esta dimensão ao processo de formação estratégica:

H4: Os fatores motivacionais mantêm um relacionamento positivo com o processo de formação estratégica, com níveis significativos determinados por estímulos individuais, organizacionais e ambientais.

H5: Os fatores motivacionais estão positivamente associados à complexidade das estratégias de entrada, com níveis mais significativos determinados por estímulos individuais e ambientais.

H6: Os estímulos individuais, mais do que os organizacionais ou ambientais, estão positivamente relacionados à formação de parcerias internacionais.

A segunda vertente de análise do modelo teórico-empírico diz respeito ao processo de formação e escolha das estratégias necessárias aos objetivos da firma de se expandir além de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais (MELIN, 1992, SMITH e ZEITHAML, 1999). Nesse processo está envolvida a formação de diferentes tipos de estratégias deliberadas e emergentes que se orientam para a escolha dos modos usualmente disponíveis para a firma entrar no mercado estrangeiro e dos parceiros que farão parte de uma rede internacional de negócios. A Figura 4 mostra os fatores do processo estratégico internacional.

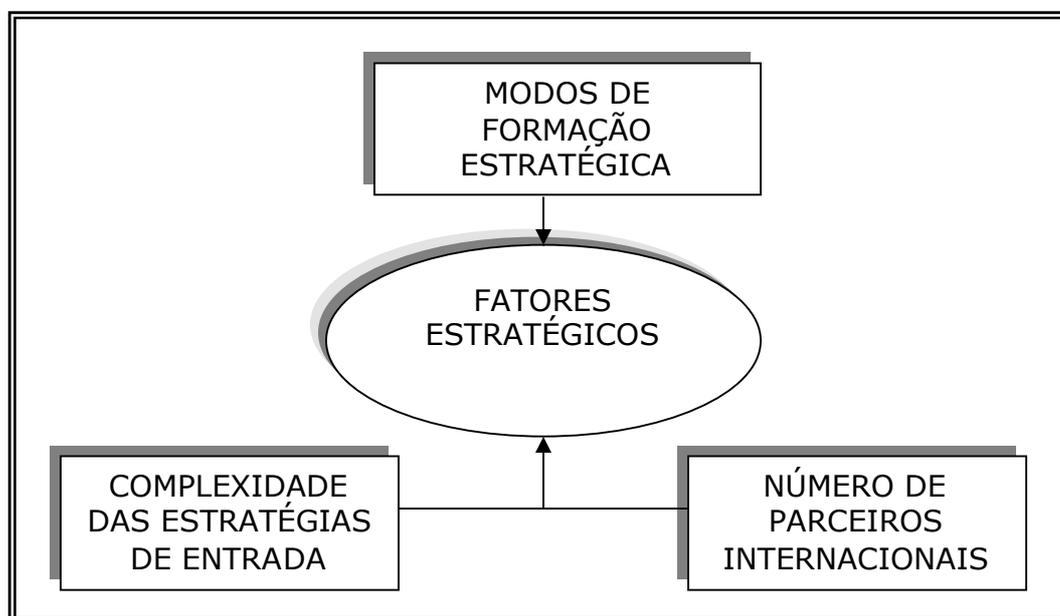


FIGURA 4 – Segunda vertente do modelo analítico: fatores estratégicos da internacionalização

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

Hart (1992) propõe tipos de estratégias que variam em um *continuum* processual de formação estratégica, tanto deliberada quanto emergente, e que se distinguem em termos de determinadas características associadas à: a) orientação visível da alta gerência no processo estratégico; b) interação contínua entre dar e receber insumos necessários ao desenvolvimento e à implementação da estratégia; e c) 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 por meio de uma visão empresarial e de sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Elas incorporam modos de formação estratégica dos tipos *comando*, *simbólico* e *racional*. As estratégias emergentes, ao contrário, são estabelecidas por meio tanto do diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores organizacionais internos e externos quanto pelo incentivo ao empreendedorismo interno na organização, características estas que configuram modos de formação estratégica dos tipos *transativo* e *generativo*, respectivamente.

O processo de formação estratégica é concretizado pela escolha de diversas modalidades de entrada no mercado internacional e dos parceiros estrangeiros. De modo geral, as modalidades de entrada variam em função do nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional e do nível de complexidade exigido na coordenação das operações. Estratégias que envolvem o processo de produção no mercado doméstico implicam níveis mais baixos de comprometimento de recursos e complexidade de operação, como é o caso da exportação. Já as estratégias ligadas à produção no mercado

internacional - por exemplo, projetos *greenfield* - demandam níveis mais acentuados de comprometimento e complexidade.

Fatores específicos da firma - por exemplo, tempo de existência, tamanho e experiência internacional - devem ser levados em consideração na escolha da estratégia de entrada adequada. Fatores da indústria em que a firma se insere, do mercado, do ambiente e da concorrência também devem ser considerados. Isso significa dizer que o processo de escolha da estratégia de entrada deve ser motivado tanto por estímulos internos individuais e organizacionais quanto por estímulos externos ambientais. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado internacional é mais forte quando os principais decisores da firma estão presentes na elaboração e na implementação das estratégias internacionais, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados em direção a um maior comprometimento de recursos com mercado estrangeiro. De qualquer modo, a firma deve adotar uma postura flexível no processo de escolha da estratégia de entrada, significando dizer que não é aconselhável lançar mão de uma única modalidade se as pretensões são de crescimento do mercado internacional. Segundo Li (1995), a escolha de um modo de entrada apropriado é um determinante crítico de provável sucesso internacional da firma.

As decisões estratégicas internacionais não dependem apenas de vantagens específicas da firma ou de padrões evolucionários de expansão internacional. Influências multilaterais interferem no processo de decisão

internacional da firma, denotando a importância da formação de relacionamentos de rede nas atividades de internacionalização. As possibilidades da firma de constituir relacionamentos refletem o seu grau de internacionalização; ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em uma rede estrangeira, desfrutando de relacionamentos diretos com muitos atores estrangeiros (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Além disso, a formação de parcerias se constitui em um meio eficaz para acessar os recursos e obter conhecimento do mercado-alvo internacional. A aquisição de conhecimento, por sua vez, permite o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas, como também uma possibilidade real de contato com as necessidades e gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores (LU e BEAMISH, 2001).

O grau de internacionalização da firma configura a terceira e última vertente de análise do modelo teórico-empírico da pesquisa. Determinantes financeiros e não-financeiros compõem essa vertente, conforme se observa na Figura 5. O grau de internacionalização revela o processo de crescimento e de criação de valor das operações efetuadas pela firma no mercado estrangeiro. Trata-se de um processo que à medida que vai se transcorrendo, possibilita à firma chances de aumentar seu desempenho internacional em termos do retorno financeiro obtido com os negócios internacionais e da ampliação do escopo geográfico onde as operações são realizadas (BARRINGER e GREENING, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001).

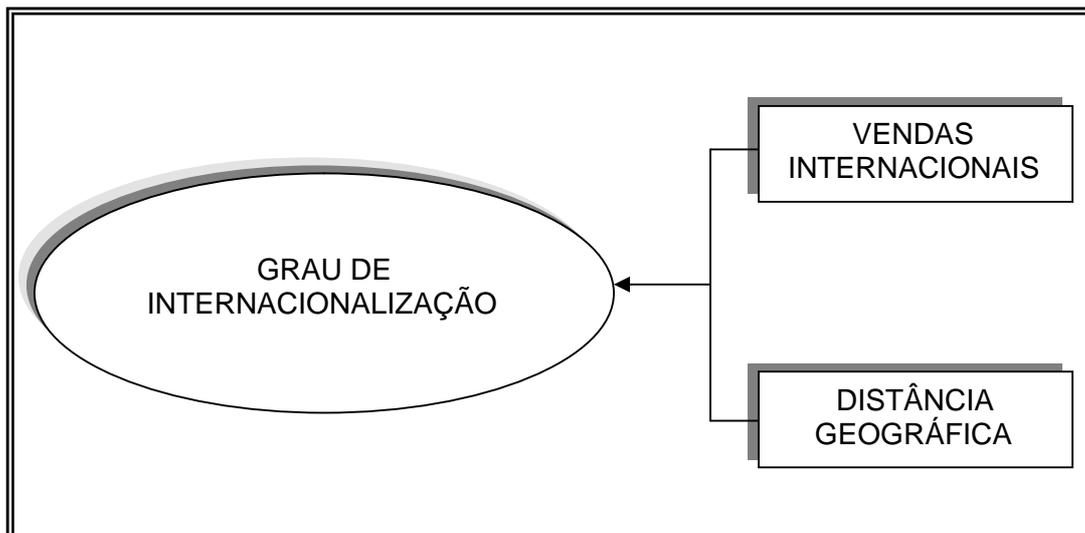


FIGURA 5 – Terceira vertente do modelo analítico: grau de internacionalização da firma

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

O percentual de vendas realizadas no mercado internacional havia sido o indicador mais utilizado para caracterizar o grau de internacionalização nas décadas de 1970 e 1980, segundo levantamento feito por Sullivan (1994). Esses estudos associavam o grau de internacionalização ao desempenho financeiro da firma. Estudos posteriores a esse levantamento continuaram utilizando as vendas internacionais como indicador do desempenho internacional (TALLMAN e LI; 1996; BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005), porém adotando outras terminologias diferentes de “grau de internacionalização” para caracterizar o processo de expansão no mercado estrangeiro. Entre esses termos podem ser citados, por exemplo, diversificação internacional, diversidade internacional, diversificação geográfica e dependência internacional.

Os estudos sobre o grau de internacionalização mensurado pelas vendas internacionais não revelam um consenso em termos de resultados. Foi sugerido que uma firma com um volume maior de vendas apresenta desempenho melhor em termos das operações realizadas no mercado internacional (DANIELS e BRACKER, 1989). Encontrou-se também que a diversificação geográfica internacional traz lucratividade inicial, obtida por meio de um aumento nas vendas, mas ela declina-se com os custos associados ao processo de expansão (GERINGER *et al.*, 1989; TALLMAN e LI, 1996; HITT *et al.*, 1997). Sugeriu-se também que a utilização de modos de entrada mais complexos redundava em aumento das vendas internacionais à medida que a firma ia adquirindo experiência internacional e controlando adequadamente os custos de transação e coordenação das atividades no mercado estrangeiro (ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001). Finalmente, a formação de parcerias internacionais (LU e BEAMISH, 2001) e a idade da firma mostraram um relacionamento positivo com as vendas internacionais, enquanto que o tamanho da firma não esboçou nenhum relacionamento (ZAHRA *et al.*, 2000).

O escopo geográfico diz respeito ao processo de expansão internacional da firma em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros. Fundamentalmente, os indicadores mais utilizados para designar o escopo geográfico internacional da firma são o número de subsidiárias ou plantas no exterior e o número de países ou regiões onde negócios internacionais são realizados (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000). A distância geográfica pode também se incluir nessa lista de indicadores, pois é um indicador que também evidencia o escopo geográfico

em termos de subsidiárias, plantas, países ou regiões associados aos negócios internacionais da firma. Todavia, ele inclui a avaliação do papel da distância psíquica sobre os negócios internacionais. Em estudos que utilizaram tal indicador, a distância geográfica entre um determinado país e aqueles com os quais são mantidos negócios internacionais manifesta, subjetivamente, a distância psíquica percebida (STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; DOW, 2000).

Dois pontos merecem ser destacados a respeito da escolha do indicador “distância geográfica”. Primeiro, decidiu-se adotar esse indicador na pesquisa, uma vez que o conceito da distância psíquica está intimamente associado ao processo incremental de aquisição de experiência internacional, um dos componentes da primeira vertente do modelo analítico deste trabalho. Segundo, entende-se que a presença da firma em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros indica o grau de internacionalização em que ela se encontra, apesar de este tipo de indicador ser usualmente utilizado em muitos estudos como uma variável independente que designa o processo de expansão internacional (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000).

Os resultados de estudos sobre o grau de internacionalização examinado em função do escopo geográfico mostram um pouco mais de consenso em comparação aos estudos enfocando as vendas internacionais. Os estudos de Tallman e Li (1996), Hitt *et al.* (1997) e Zahra *et al.* (2000) evidenciaram que o escopo geográfico, em termos do número de subsidiárias,

plantas e países localizados no mercado internacional, mantinha um relacionamento positivo com a lucratividade obtida com as operações internacionais. A ampliação do escopo geográfico internacional, conforme apontado nesses estudos, fundamentava-se na habilidade da firma para estabelecer operações em diversos países e alavancar vantagens baseadas na localização (TALLMAN e LI, 1996), como também para trazer benefícios de escala, escopo, aprendizagem e retornos financeiros em termos de lucratividade (HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000).

Em consonância com os argumentos sugeridos anteriormente, algumas hipóteses podem ser enunciadas sobre o relacionamento entre o grau de internacionalização da firma, mensurado pelas vendas internacionais e pela distância geográfica, e os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos designadores das primeira e segunda vertentes de análise do modelo da pesquisa:

H7: Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados às vendas internacionais, com níveis significativos determinados pela experiência internacional e pela idade da firma.

H8: Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados à distância geográfica, com níveis significativos definidos pela experiência internacional da firma.

H9: Os fatores motivacionais estão positivamente relacionados às vendas internacionais, com níveis significativos estabelecidos pelos estímulos derivados do ambiente tanto doméstico quanto internacional.

H10: Os fatores motivacionais derivados do ambiente internacional mantêm um relacionamento significativo com a distância geográfica.

H11: Processos de formação estratégica mais deliberados do que emergentes estão positivamente associados às vendas internacionais.

H12: O número de parceiros internacionais está positivamente relacionado à distância geográfica.

Uma vez apresentadas as três vertentes de análise que compõem o modelo, assume-se que diferentes fatores devem influenciar o grau em que as atividades da firma estão internacionalizadas. Tais fatores informam os aspectos organizacionais, motivacionais e de formação e escolha estratégica envolvidos no processo, ao passo que o grau de internacionalização indica a expansão internacional da firma em termos da extensão e a distribuição das operações realizadas pela firma no mercado estrangeiro. A Figura 6 ilustra o relacionamento entre essas duas dimensões do processo internacional.

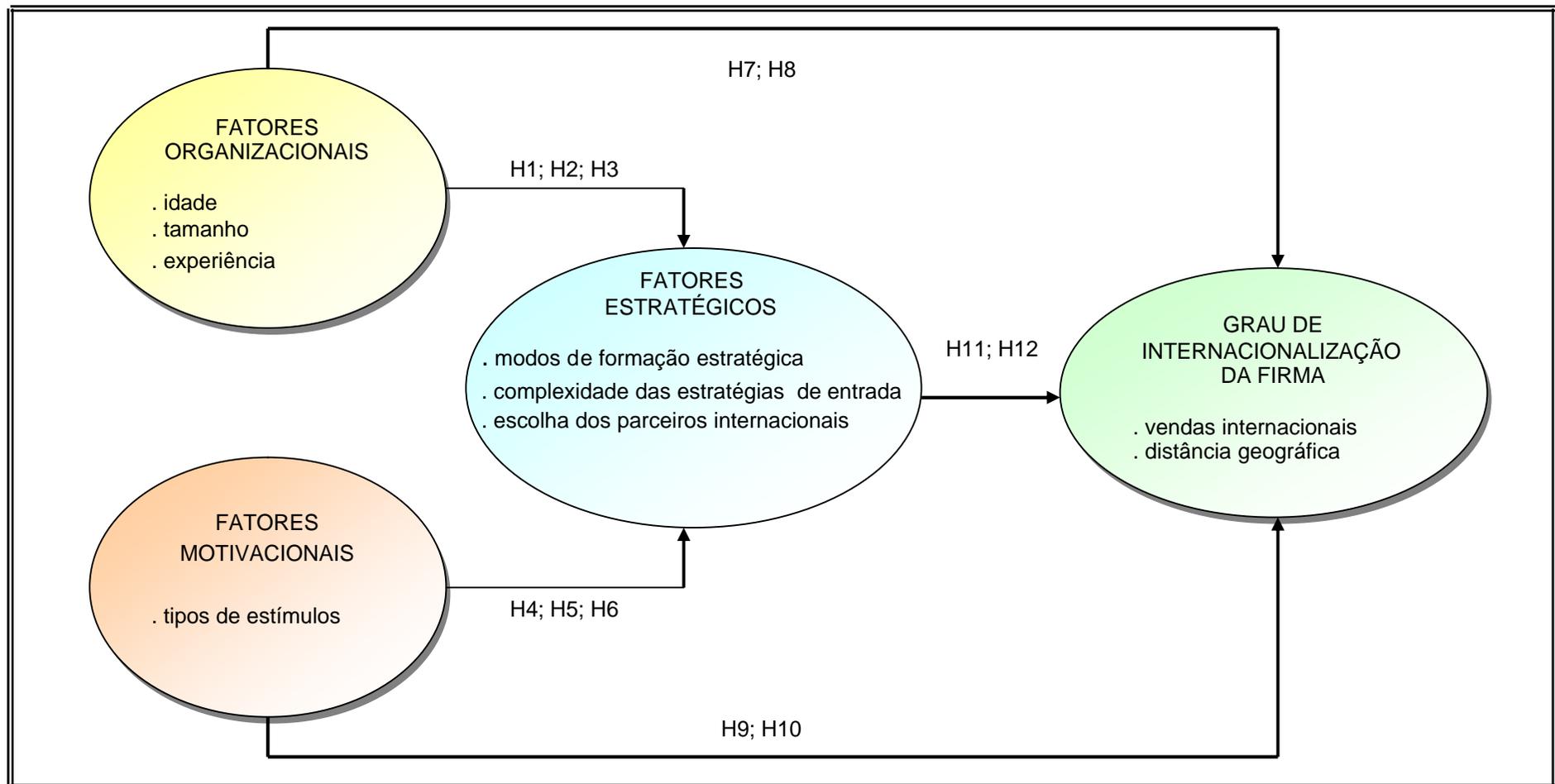


FIGURA 6 – Modelo teórico-empírico da pesquisa.

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

Os fatores organizacionais tomam como base de análise a idade, o tamanho e a experiência internacional da firma. Os fatores motivacionais abrangem os estímulos internos individuais e organizacionais impulsionadores dos negócios internacionais, como também os estímulos referentes ao ambiente, tanto doméstico quanto internacional. Esses fatores, por sua vez, influenciam o processo estratégico internacional, que compreende a formação de diferentes tipos de estratégias deliberadas e emergentes, a escolha de diversas modalidades de entrada no mercado estrangeiro e dos parceiros internacionais. A internacionalização sob o foco da perspectiva estratégica, portanto, é tanto unilateral quanto multilateral. Ou seja, ela conseqüente de uma série de ações implementadas unicamente pela firma entrante no mercado estrangeiro, como também de ações e eventos que constituem a história de interação entre a firma e os seus parceiros internacionais. O grau de internacionalização indica a expansão da firma no mercado internacional, que se expressa por meio de componentes financeiros e não-financeiros em associação aos fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos designadores do processo internacional.

É importante destacar dois aspectos a respeito da proposição do modelo analítico desta pesquisa. Primeiro, ele reúne diferentes perspectivas que encerram muitos fatores para explicar o processo de expansão internacional em termos do grau de internacionalização da firma. Segundo, os fatores motivacionais e parte dos fatores estratégicos presentes no modelo foram determinados mediante a utilização de análise fatorial exploratória, que teve por objetivo revelar as dimensões possíveis a tais fatores. Esses aspectos

evidenciam a complexidade do modelo analítico, induzindo o pesquisador a formular um número maior de hipóteses, como também algumas mais genéricas para avaliar o fenômeno desejado de pesquisa.

As hipóteses da pesquisa foram formuladas respeitando-se as vertentes de análise do modelo analítico. Elas foram colocadas ao final da discussão teórica de cada vertente de análise porque algumas combinavam um número maior de variáveis independentes com dependentes. Inicialmente, considerou-se a associação entre os fatores organizacionais e motivacionais designadores da primeira vertente do modelo com os fatores de formação e escolha estratégica determinantes da segunda vertente do modelo. Em seguida, os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos foram associados aos indicadores financeiros e não-financeiros designadores do grau de internacionalização da firma. As hipóteses foram testadas mediante a utilização da análise de regressão múltipla, conforme procedimentos descritos no capítulo que analisa e discute os resultados da pesquisa.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pretende-se neste capítulo descrever os principais procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. Descrevem-se, na seqüência, o método de pesquisa; as unidades de análise e observação; o universo e a amostra da pesquisa; a operacionalização da coleta de dados; e a análise estatística dos dados.

As opções metodológicas discutidas a seguir consideram um aspecto altamente relevante para o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa. Ou seja, a investigação sobre como diferentes perspectivas a respeito da gestão internacional explicam o grau de internacionalização da firma pode ser considerada uma proposta nova em estudos sobre negócios internacionais, tanto no Brasil quanto no exterior. Considerando que o propósito central da pesquisa é explorar esse relacionamento em empresas brasileiras do setor de manufatura, entende-se que o método quantitativo de caráter exploratório, descritivo e explicativo mostra-se mais adequado a este contexto.

Não se quer dizer aqui que o método escolhido seria o único possível para se realizar a pesquisa. Segundo comenta Vergara (2003), várias opções possíveis determinam a escolha de um modelo de pesquisa, significando dizer que não há um modelo único para este fim. A natureza do tema, os recursos disponíveis para a realização da pesquisa e o acesso aos dados foram os principais elementos direcionadores do método escolhido para a efetivação da pesquisa. Além dessas razões, procurou-se conduzir a pesquisa com o rigor

científico necessário, para que os resultados obtidos pudessem ser considerados válidos e estimuladores da realização de outros trabalhos empíricos envolvendo o objeto de estudo desta tese.

5.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um levantamento quantitativo de campo tipo *survey*, conduzido em uma perspectiva temporal interseccional (BABBIE, 1999) e *ex post facto* (VERGARA, 2003). O *survey* é um método de pesquisa que tem por finalidade explorar, descrever e/ou explicar determinado fenômeno referente a uma amostra mais ampla e representativa de alguma população. Ele permite a utilização de testes rigorosos para verificar proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e examinar cuidadosamente a importância relativa de cada uma delas (BABBIE, 1999).

A função exploratória se fundamenta pela tentativa de envolver na pesquisa diferentes perspectivas abordadas em estudos sobre internacionalização. É importante ressaltar que não foi encontrado na literatura estudo algum que contemplasse, em conjunto, as perspectivas aqui consideradas. Ainda, muitos estudos brasileiros sobre gestão internacional, conforme destacado no capítulo introdutório desta tese, têm enfatizado as perspectivas econômica e comportamental, ficando a perspectiva relacional e os estudos sobre o grau de internacionalização da firma relativamente ausentes do foco de interesse dos pesquisadores nacionais. A pesquisa

também assume um caráter exploratório, tendo-se em conta que o instrumento elaborado para a coleta de dados foi aplicado pela primeira vez. Significa dizer que a validação e a confiabilidade do instrumento não se esgotam por meio dos procedimentos estatísticos adotados para tal, devendo-se implementar novas aplicações, com vistas a aperfeiçoá-lo.

O caráter descritivo justifica-se pela aplicação de um instrumento quantitativo que tem por finalidade expor características gerais da internacionalização de empresas brasileiras pertencentes ao setor de manufatura, o processo de formação e escolha de estratégias orientadas para o desenvolvimento de negócios no mercado internacional e os motivos que impulsionam a realização de negócios no exterior. A descrição desses fenômenos serviu como uma base para a função explicativa, também contemplada na pesquisa.

A função explicativa apóia-se na utilização de procedimentos estatísticos multivariados, que buscam, segundo a percepção dos participantes do *survey*, revelar: as possíveis dimensões subjacentes nas escalas do instrumento de pesquisa que caracterizam os processos de formação estratégica e a motivação internacional; e o nível de relacionamento entre as variáveis designadoras das perspectivas teóricas determinantes da internacionalização e as variáveis indicadoras do grau em que uma firma se encontra internacionalizada. Os procedimentos estatísticos estabelecidos para as funções descritiva e explicativa da pesquisa serão discutidos em detalhes em outra seção deste capítulo.

5.2 Unidades de análise e observação

Segundo argumenta Babbie (1999), as unidades de análise e de observação em um *survey* são as entidades que descrevem a população que as representa. No caso desta pesquisa, a unidade de análise refere-se às empresas brasileiras do setor de manufatura que realizam, regularmente, negócios internacionais por meio de atividades de exportação ou de qualquer outra modalidade de envolvimento com o mercado estrangeiro.

A unidade de observação refere-se às entidades cujos dados da pesquisa são coletados (BABBIE, 1999). Nesse estudo, os dados foram coletados de informantes que lidam diretamente com os negócios internacionais de uma empresa, tais como membros da alta administração da empresa, por exemplo, presidentes, diretores administrativos, diretores de marketing e diretores de exportação, ou outras categorias ocupacionais mais estrategicamente envolvidas com operações internacionais.

5.3 Universo, população e amostra da pesquisa

O universo de pesquisa compõe-se de empresas exportadoras brasileiras do setor de manufatura classificadas em uma base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Selecionou-se desta base de dados uma população de 700 empresas exportadoras brasileiras, consideradas as mais importantes em termos de volume de exportação no ano de 2004. Este total foi escolhido

intencionalmente porque se esperava incluir pequenas, médias e grandes empresas que representassem a importância da atividade exportadora para o País e, ao mesmo tempo, realizassem negócios internacionais por intermédio de outras modalidades além da exportação. A intenção de utilizar o setor de manufatura deveu-se ao fato de as pesquisas no campo da internacionalização fundamentalmente o adotarem como base de levantamento de dados.

A amostra final foi composta por 73 empresas, o que perfaz um percentual de retorno de 10,5% dos questionários, os quais foram enviados via correio e também disponibilizados pela Internet. A operacionalização da coleta de dados será destacada em uma seção mais adiante. É importante ressaltar que o tamanho da amostra final, apesar de atender às exigências de aplicação das técnicas estatísticas utilizadas na tese, não proporciona bases suficientes para se fazer generalizações. As possibilidades de generalização dos resultados teriam se ampliado caso houvesse sido adotado um critério de amostragem probabilística, o qual não foi possível adotar devido às limitações de recursos para a realização da pesquisa e de acesso aos informantes dos dados. Por essas razões, optou-se por um critério de amostragem que pudesse garantir um volume considerado razoável de respostas.

Como se esperava, a amostra ficou representada por pequenas, médias e grandes empresas brasileiras que realizam regularmente negócios internacionais por meio de diversas modalidades, desde a exportação até o investimento direto no exterior. Os respondentes representativos da amostra compuseram-se de presidentes, diretores comerciais, diretores de marketing,

diretores de exportação e outros profissionais diretamente envolvidos com operações internacionais.

5.4 Operacionalização da coleta de dados

Para coletar os dados da presente pesquisa, utilizou-se um questionário elaborado em primeira mão e composto, em sua maioria, por perguntas fechadas em formatos de escalas ordinais e intervalares do tipo *Likert* de cinco e seis categorias. Segundo Malhotra (2001), o número de categorias utilizadas em uma escala determina o refinamento da discriminação possível de ser observada entre os objetos de estímulo. Assim, quanto maior o número de categorias na escala, mais refinada é a discriminação. O autor menciona que as diretrizes tradicionais em pesquisa sugerem que o número apropriado varie entre cinco a sete categorias. Entretanto, não há um número ótimo, devendo vários fatores ser levados em conta na sua escolha.

Dois fatores, pelo menos, determinaram a escolha de uma escala com um número menor de categorias para ser utilizado no questionário da tese: primeiro, acreditava-se que um número maior de categorias poderia confundir os respondentes, induzindo-os a respostas imprecisas; segundo, pesquisas anteriores sobre motivação internacional (CHRISTENSEN *et al.*, 1987; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; KATSIKEAS, 1996) haviam utilizado escalas com cinco categorias, razão pela qual se decidiu padronizar o mesmo procedimento para as seções do

questionário que utilizavam escalas intervalares, independentemente do tema a que se referiam.

O questionário compunha-se de quatro partes:

- **Parte 1** – Constituída por questões que tinham por objetivo investigar características atuais da internacionalização das firmas participantes do *survey*. Experiência com negócios internacionais, participação em redes estrangeiras, tipos e o número de parceiros participantes da rede, volume de vendas realizadas no mercado internacional, regiões de destino dos negócios estrangeiros e estratégias de envolvimento com os mercados internacionais foram os itens investigados nesta parte do questionário. As perspectivas referentes aos fatores sobre gestão internacional *relacionados à firma* (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990; HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; BRUSH, 1995; ZAHRA *et al.*, 2000); *estratégicos* (ROOT, 1994; KOTABE e HELSEN, 1998; TERPSTRA, 2000; ROSENBLOON, 2002); e *relacionais* (JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992; JOHANSON e VAHLNE, 1992; HADLEY e WILSON, 2003), serviram de referência para a escolha dos itens pertencentes a esta parte do questionário. Todavia, é importante ressaltar que nenhuma medida específica relativa a esses estudos motivou a composição desta parte do questionário. Buscou-se, simplesmente, desenvolver indicadores que contemplassem as dimensões consideradas importantes pelas perspectivas teóricas mencionadas anteriormente.

- **Parte 2** – Representada por uma escala que tinha por objetivo avaliar o grau de concordância dos respondentes com diversas sentenças que expressavam o processo de formação e escolha das estratégias de internacionalização. As sentenças deveriam ser respondidas com base na identificação pelo respondente de uma estratégia (modo de entrada) que ele havia considerado satisfatória em termos de resultados. De um ponto de vista teórico, essas sentenças foram adaptadas de estudos realizados por Mintzberg e Waters (1985) e Hart (1992) sobre modos de formação e escolha estratégica. De um ponto de vista metodológico, a concepção do instrumento de pesquisa foi inspirada no trabalho desenvolvido por Meirelles (2003) sobre a formação de estratégias no sistema bancário brasileiro.

- **Parte 3** – Formada por uma escala que buscava determinar o grau de importância que os respondentes atribuíam a determinados estímulos que impulsionam a realização de negócios no mercado internacional. Esses estímulos foram extraídos e adaptados da literatura especializada sobre dois campos de pesquisa que investigam o processo de motivação internacional: *estímulos à exportação* (CHRISTENSEN *et al.*, 1987; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS, 1996); e *empreendedorismo internacional* (ZAHRA e GEORGE, 2002; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004; ZAHRA *et al.*, 2004; CRICK e SPENCE, 2004).

- **Parte 4** – Organizada por questões que levantavam dados gerais sobre o respondente e a empresa que ele representava, por exemplo, cargo de ocupação, nome da empresa, localização, setor de atuação, ano de fundação e número de empregados.

Indicadas as dimensões teóricas que contornaram a elaboração do questionário, é importante demonstrar a conversão dessas dimensões nos itens componentes do instrumento de pesquisa. Esse processo é chamado de “operacionalização”. Segundo comenta Babbie (1999), trata-se de um passo que tem por finalidade especificar os indicadores ou variáveis empíricos que representarão os conceitos teóricos adotados na pesquisa. Os elementos constitutivos da operacionalização das variáveis são sintetizados no Quadro 4.

Na ocasião da defesa do projeto que culminou nesta pesquisa, um questionário inicial havia sido desenvolvido alinhavando questões gerais a respeito do fenômeno a ser pesquisado. Ainda não existia nenhuma preocupação com questões associadas a incoerências de linguagem ou de formatação de escala. O objetivo era detectar se as perguntas elaboradas avaliavam adequadamente o fenômeno desejado. As sugestões acatadas dos pesquisadores participantes da defesa do projeto foram, posteriormente, incorporadas ao processo de elaboração final do instrumento, que levou cerca de cinco meses. Nesse ínterim, diversos encontros foram realizados com professores e pesquisadores sobre negócios internacionais e com um estatístico para avaliar o questionário em termos de formato, tamanho, conteúdo, consistência etc. Ressalta-se a importância do profissional de

QUADRO 4
Definição operacional das variáveis de pesquisa

(continua)

Parte do Questionário/ Perspectiva teórica	Variável	Definição operacional	Tipo de escala	Item do Questionário
Características atuais da internacionalização da empresa (Parte 1)	Experiência internacional	Mensura o tempo de atuação em mercados internacionais.	Ordinal com seis categorias	1.1
	Parceria internacional	Identifica a participação em redes estrangeiras e os tipos de parceiros internacionais.	Dicotômica	1.2
	Número de parceiros	Mensura a quantidade de parceiros participantes da rede estrangeira.	Ordinal com sete categorias	1.3
	Vendas internacionais	Mensura o percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas.	Ordinal com nove categorias	1.4
Perspectivas organizacional e estratégica sobre gestão internacional	Localização geográfica	Identifica as regiões geográficas onde negócios internacionais são realizados.	Intervalar com cinco categorias	1.5
	Estratégia de entrada	Identifica as estratégias de atuação em mercados internacionais.	Dicotômica com 15 possibilidades de estratégias	1.6

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

QUADRO 4
Definição operacional das variáveis de pesquisa

(continua)

Parte do Questionário/ Perspectiva teórica	Variável	Definição operacional	Tipo de escala	Item do questionário
Formação e escolha de estratégias internacionais (Parte 2) / Modos deliberados e emergentes de formação e escolha estratégica	Modo do tipo comando	Identifica as estratégias cujo processo de formação estratégica é controlado e centralizado no nível mais alto da organização.	Intervalar com cinco categorias avaliativas de grau de concordância	2.5; 2.12; 2.15; 2.19 e 2.22
	Modo do tipo simbólico	Identifica as estratégias cujo processo de formação estratégica é conduzido por meio de uma missão e visão do futuro.	Idem	2.2; 2.6; 2.17; 2.20 e 2.23
	Modo do tipo racional	Identifica as estratégias cujo processo de formação estratégica é predominado por sistemas formais de planejamento e execução.	Idem	2.1; 2.9; 2.14; 2.18 e 2.24
	Modo do tipo transativo	Identifica as estratégias cujo processo de formação estratégica é estabelecido por meio do diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores internos e externos à organização.	Idem	2.4; 2.7; 2.10; 2.13 e 2.25
	Modo do tipo generativo	Identifica as estratégias cujo processo de formação estratégica é moldado por características empreendedoras dos atores internos e por ajustamentos contínuos do processo.	Idem	2.3; 2.8; 2.11; 2.16 e 2.21

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

QUADRO 4
Definição operacional das variáveis de pesquisa

(continua)

Parte do Questionário/ Perspectiva teórica	Variável	Definição operacional	Tipo de escala	Item do questionário
Motivação internacional (Parte 3) / Tipos de estímulos impulsionadores de negócios internacionais	Estímulo individual	Identifica os tipos de estímulos internos associados às percepções gerenciais sobre as oportunidades de negócios que surgem do mercado internacional.	Intervalar com 5 categorias avaliativas de grau de importância	3.10; 3.13; 3.15; 3.19 e 3.20
	Estímulo organizacional	Identifica os tipos de estímulos associados a características internas e próprias da organização.	Idem	3.2; 3.6; 3.17 e 3.18
	Estímulo ambiental	Identifica os tipos de estímulos associados aos ambientes doméstico e internacional com os quais a organização se relaciona.	Idem	3.1; 3.3; 3.4; 3.5; 3.7; 3.8; 3.9; 3.11; 3.12 e 3.14

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

QUADRO 4
Definição operacional das variáveis de pesquisa

Parte do Questionário/ Perspectiva teórica	Variável	Definição operacional	Tipo de escala	Item do questionário
Dados gerais do respondente e da empresa (Parte 4)	Cargo	Identifica o cargo ocupado pelo respondente da pesquisa.	Pergunta aberta	4.1
	Nome	Identifica o nome da empresa participante da pesquisa.	Pergunta aberta	4.2
	Setor	Identifica o setor de atuação da empresa participante da pesquisa.	Pergunta aberta	4.3
	Localização	Identifica a cidade onde se localiza a empresa participante da pesquisa.	Pergunta aberta	4.4
	Estado	Identifica o estado onde se localiza a empresa participante da pesquisa.	Pergunta aberta	4.5
	Idade	Identifica o ano de fundação da empresa participante da pesquisa.	Pergunta aberta	4.6
	Tamanho	Identifica o número de empregados da empresa participante da pesquisa.	Ordinal com seis categorias	4.7

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador

estatística no processo, uma vez que era preocupação do pesquisador elaborar um instrumento que se mostrasse adequado aos procedimentos estatísticos usualmente adotados por pesquisadores do tema objeto desta pesquisa.

A versão do questionário que resultou desse processo de construção foi, então, submetida a um professor de português para realizar uma avaliação ortográfica. Em seguida, o instrumento foi pré-testado e refinado por meio de entrevistas com três acadêmicos familiarizados com o tema e com seis executivos envolvidos diretamente com negócios internacionais. Os executivos avaliadores do questionário representavam pequenas, médias e grandes empresas de Belo Horizonte e do interior de Minas Gerais. As alterações sugeridas por este público foram novamente incorporadas e reavaliadas ortograficamente. Posteriormente, o questionário foi encaminhado a uma profissional de comunicação visual para a criação de um *lay-out* e arte final, atividades precedentes à impressão em gráfica. Finalmente, o modelo final do questionário foi enviado pelo correio, entre os dias 15 de junho a 15 de julho de 2005. Acompanhavam o questionário: uma carta descrevendo os objetivos gerais da pesquisa e apresentando as duas opções de participação no *survey* (correio e *internet/website*); e envelope selado e devidamente identificado para a postagem de retorno do questionário, caso a opção escolhida fosse via correio. A versão completa do questionário e a carta de apresentação da pesquisa se encontram no Apêndice I.

Para o envio dos questionários via correio, foi organizado um banco de dados com as 700 empresas exportadoras brasileiras mais importantes em termos de volume de exportação, segundo o material fornecido pelo setor de divulgação do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA), da Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), ambas as repartições vinculadas ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O banco de dados constava somente de nomes e endereços postais das empresas exportadoras brasileiras. Solicitou-se o fornecimento de informações adicionais com nomes de executivos, endereços eletrônicos e informações sobre o volume de exportações. Mas o pedido foi negado, devido a recomendações das empresas listadas no banco da instituição fornecedora dos dados. Além dessa restrição, foi necessário administrar o inconveniente de o banco de dados fornecido não discriminar o setor de atuação das empresas listadas. Embora o banco de dados estivesse constituído, em sua maior parte, por empresas do setor de manufatura, uma filtragem de identificação seria necessária para retirar da listagem as empresas pertencentes ao setor de serviços.

Essa filtragem foi implementada por intermédio de consultas ao *Anuário das Melhores e Maiores da Revista Exame*, ao *Book of Members da American Chamber of Commerce (AMCHAM Brasil)* e aos *sites* das empresas que porventura faziam parte da Internet. Por vezes, muitas empresas constantes na lista eram conhecidas pelo nome, ficando mais fácil identificar o

setor ao qual pertenciam. Outras vezes, a razão social das empresas indicava se elas estavam associadas ou não ao setor industrial. A filtragem parece ter surtido o efeito desejado, pois nenhum questionário recebido pertencia ao setor de serviços.

A ausência de nomes de executivos no banco de dados configurou-se como um complicador relevante para o envio dos questionários via correio. Tentou-se buscar esses nomes nas mesmas fontes utilizadas para se fazer a filtragem de identificação do setor de atuação ao qual pertenciam as empresas da listagem, porém esta estratégia se revelou infrutífera, em termos do sucesso e do tempo gasto com a procura. Os nomes de executivos foram identificados para um pouco mais que uma centena de empresas, exatamente aquelas que receberam o questionário diretamente. Ao restante das empresas que faziam parte do banco de dados o questionário foi endereçado, genericamente, à categoria ocupacional “Diretor de Exportações”. Para atenuar esse agravante, na carta que acompanhou o envio do questionário, sugeriu-se que ele deveria ser respondido por uma pessoa mais adequada, caso aquela que o recebesse não se sentisse em condições de fazê-lo.

O questionário no formato *Internet/Website* foi disponibilizado mediante a construção de um sistema destinado ao recebimento e armazenamento das respostas. Um profissional foi contratado exclusivamente para este fim. As instruções de participação na pesquisa por meio da opção eletrônica informavam um endereço de acesso à página *web*, um *login* e uma senha de identificação. Após acessar a página e preencher os dados de identificação, o

questionário era disponibilizado. Ao final do seu preenchimento, uma janela se apresentava ao respondente, possibilitando o envio das respostas. As respostas, depois de enviadas, eram armazenadas em uma base de dados devidamente formatada para o tratamento dos dados, a ser feito posteriormente, por intermédio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Ao final do recebimento dos questionários, constatou-se que a opção via correio foi a preferida, com 88,0%. Supõe-se que questões associadas à segurança e privacidade das informações tenham influenciado a opção pelo correio. A postagem gratuita de retorno dos questionários pode também ter se constituído em um fator influenciador da opção de participação pelo correio.

Dois pontos merecem ser destacados para finalizar os procedimentos adotados para a coleta dos dados: o primeiro diz respeito às motivações associadas ao uso de duas modalidades (impressa e eletrônica) de participação na pesquisa (esperava-se que o fato de disponibilizar duas opções simultâneas tornaria possível aumentar as chances de receber um número maior de questionários válidos, como também reduzir o tempo a ser gasto com a obtenção dos dados); o segundo, diretamente ligado a uma dessas razões, refere-se à quantidade de questionários recebidos. A insuficiência de recursos e a utilização de uma listagem de empresas sem a identificação de executivos envolvidos com negócios internacionais impediram a realização de um *follow-up* para ampliar o número de questionários recebidos.

5.5 Tratamento e análise estatística dos dados

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados por meio de estatística descritiva e de análise bi e multivariada. A estatística descritiva e de análise bivariada teve por finalidades: apurar a distribuição de freqüência das respostas; estabelecer o posicionamento da unidade amostral em termos de medidas de posição (média e mediana) e de medidas de dispersão (intervalos interquartil P_{25} e P_{75}) (MALHOTRA, 2001); descrever a combinação das distribuições de freqüência de duas variáveis por meio de tabelas de contingência e do teste *qui-quadrado* para avaliar o nível de significância da associação (REA e PARKER, 2000). A análise multivariada foi realizada por meio das técnicas de Análise Fatorial e Análise de Regressão Múltipla (HAIR *et al.*, 1998).

Inicialmente, a distribuição de freqüência de todos os itens do questionário foi apurada de acordo com as partes componentes do instrumento, ou seja: características atuais da internacionalização da empresa; formação e escolha de estratégias de internacionalização; motivação internacional; e dados gerais de identificação do respondente e da empresa participante da pesquisa.

Em seguida, com o objetivo de resumir algumas informações associadas às distribuições de freqüência, estabeleceu-se o posicionamento da unidade amostral mediante a utilização de medidas de posição e dispersão. As medidas de posição descrevem a tendência central de um conjunto de dados,

ao passo que as medidas de dispersão indicam a variação desses dados em uma distribuição (REA e PARKER, 2000; MALHOTRA, 2001). Essas medidas foram utilizadas para identificar, preliminarmente, os fatores motivacionais e os de formação e escolha estratégica que se destacam nas operações internacionais realizadas pelas firmas participantes da pesquisa.

As medidas de posição adotadas foram a média e a mediana, respeitando-se as considerações de Malhotra (2001) de que ambas podem ser usadas em escalas do tipo intervalo. Optou-se pelo intervalo interquartil como medida de dispersão, porque ele representa bem a disposição dos dados em uma ordem de grandeza e se mostra adequado para escalas intervalares. Esse intervalo indica a diferença entre 75^o e o 25^o percentis (MALHOTRA, 2001). Conceitualmente, o P_{25} é a medida que separa os respondentes em dois: um em que 25% deles apresentam no máximo o escore encontrado e outro em que 75% apresentam no mínimo este escore. Já o P_{75} também separa os respondentes em dois grupos: um em que 75% deles apresentam no máximo o escore observado e outro em que 25% apresentam no mínimo este escore.

Dando seqüência aos procedimentos estatísticos descritivos da pesquisa, utilizou-se a técnica estatística de tabulação cruzada para combinar variáveis associadas às características atuais da internacionalização das empresas participantes da pesquisa. Segundo Malhotra (2001: 408), a “tabulação cruzada origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos”. Segundo esse autor, tais tabelas são também chamadas de “tabelas de

contingência”. O processo que combina duas variáveis é também conhecido por “tabulação cruzada bivariada”. A facilidade e clareza de interpretação proporcionada por essa estatística oferece uma melhor visão do fenômeno investigado, como também favorece a formação de um elo mais forte entre os resultados da pesquisa e a ação gerencial (MALHOTRA, 2001).

Para avaliar a significância estatística das combinações de variáveis mediante a tabulação cruzada, foi adotado o teste Qui-quadrado. Trata-se de um teste não-paramétrico, que pode ser usado em escalas nominais ou ordinais, mas também em escalas intervalares, desde que os dados relativos a tais escalas sejam organizados em categorias e apresentados numa tabela contigencial. Consiste em medir a diferença entre as freqüências esperadas e as de fato obtidas no processo de combinação das variáveis. Chama-se de hipótese nula (H_0) a suposição de não existência de associação entre as variáveis combinadas. Além disso, o teste busca identificar se as associações observadas são verdadeiras ou resultam de um erro de amostragem. O cálculo da estatística qui-quadrado é feito de acordo com a seguinte equação:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

em que f_o é a freqüência obtida em cada célula de combinação das variáveis e f_e é a freqüência esperada em cada célula na suposição de inexistência de diferença (REA e PARKER, 2000). A freqüência esperada (f_e) é calculada multiplicando-se o número de observações na linha pelo número total de

observações na coluna e dividindo-se esta operação pelo tamanho da amostra (MALHOTRA, 2001). A estatística qui-quadrado será mais confiável quanto maior for o tamanho da amostra. Por esse motivo, estabelece-se como regra que cada célula da tabela contingencial deve conter uma frequência esperada no valor de no mínimo 5. Caso se constate uma frequência abaixo desse valor em qualquer célula, é necessário fundir categorias para eliminar o problema, usando a lógica e a racionalidade (REA e PARKER, 2000).

A interpretação do teste deve ser feita utilizando-se a tabela de valores qui-quadrados críticos (ver Apêndice II), que permite a verificação do grau de significância estatística obtido pelo cálculo do qui-quadrado (X^2). Quando o valor calculado é maior ou igual àquele encontrado na tabela, dá-se a entender que existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis combinadas. Quando o valor calculado é menor ao encontrado na tabela, significa dizer que não foi evidenciada nenhuma relação significativa entre as variáveis (REA e PARKER, 2000).

Duas informações são importantes no processo de interpretação do cálculo do qui-quadrado. Primeira, é necessário estabelecer o nível de confiança desejado, usualmente 95,0% ($p < .05$) ou 99,0% ($p < .01$); segunda, requer-se que o número de graus de liberdade (gl) seja determinado. Esse número é obtido multiplicando-se o número de linhas (r) menos 1 pelo número de colunas (c) menos 1; ou seja, pela fórmula $gl = (r - 1)(c - 1)$ (REA e PARKER, 2000; MALHOTRA, 2001).

A análise fatorial e a análise de regressão múltipla foram as técnicas estatísticas multivariadas utilizadas no tratamento dos dados da pesquisa. A análise fatorial foi utilizada para investigar a estrutura dos relacionamentos pertinentes aos fatores motivacionais e de formação e escolha de estratégias de internacionalização e para revelar as dimensões possíveis subjacentes a tais fatores. Os fatores extraídos foram utilizados para compor as variáveis designadoras dos construtos motivacionais e estratégicos do modelo teórico-empírico hipotetizado. A análise fatorial, segundo Hair *et al.* (1998), pode ser utilizada para examinar padrões ou relacionamentos subjacentes a um determinado número de variáveis e para determinar se elas podem ser sumarizadas em um conjunto de fatores ou componentes. Essa técnica pode ser implementada de forma exploratória ou confirmatória. Ela é exploratória quando se pretende verificar quais os indicadores (ou a quantidade deles) podem ser extraídos para compor uma determinada estrutura de construtos. É confirmatória quando se pretende avaliar o grau em que os componentes corroboram a estrutura de construtos esperada. No caso desta pesquisa, a análise fatorial foi utilizada de forma exploratória, porque se pretendia verificar quais os indicadores eram relevantes para compor fatores estratégicos e motivacionais determinantes da internacionalização.

Alguns pressupostos são necessários para a utilização adequada da análise fatorial. Sugere-se que o tamanho da amostra perfaça um pouco mais que 50 casos. Preferencialmente esse valor deveria ser de 100 casos ou acima. As cargas fatoriais (correlações simples entre as variáveis e os fatores) devem ultrapassar .50 para serem consideradas praticamente significantes. As

comunalidades - ou seja, as porções da variância que uma variável compartilha com todas as outras - devem evidenciar percentuais maiores que .50 para capacitar uma interpretação mais consistente dos dados. A medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* deve apresentar índices superiores a .50 para indicar que análise fatorial é apropriada. O alfa de *Cronbach*, coeficiente de confiabilidade que avalia a consistência da análise, deve ultrapassar o valor de .70, embora em pesquisas de natureza exploratória esse valor possa decrescer para .60 (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001).

A outra técnica multivariada utilizada na pesquisa foi a análise de regressão múltipla, cujo propósito era identificar as variáveis designadoras das perspectivas determinantes da internacionalização que mais influenciavam as variáveis que indicavam o grau em que as firmas participantes da pesquisa haviam se expandido no mercado estrangeiro. O relacionamento entre essas dimensões se encontra detalhadamente discutido no capítulo sobre a construção do modelo teórico-empírico da pesquisa. Essa técnica estatística foi usada, conforme sugerido por Hair *et al.* (1998), para analisar em que medida diversas variáveis independentes representativas das perspectivas determinantes da internacionalização eram preditoras de duas variáveis dependentes, indicadoras do grau de internacionalização da firma. A opção por servir-se de duas variáveis dependentes na análise de regressão deveu-se à recomendação de Sullivan (1994) no sentido de que a utilização de uma única medida em estudos sobre o grau de internacionalização pode limitar a representação de um construto e de tal fato acarretar a ocorrência de vieses.

Três diretrizes sugeridas por Hair *et al.* (1998) foram estabelecidas para julgar a adequação da análise de regressão múltipla realizada pela pesquisa. A primeira envolveu a verificação do coeficiente de determinação da regressão (R^2). Esse coeficiente varia de 0 a 1 e exprime a intensidade em que a variável dependente é explicada pela independente. Quanto maior o valor, maior o poder de explicação da equação de regressão. O tamanho da amostra, o número de variáveis independentes e o nível de significância estabelecido pelo pesquisador exercem influência sobre o poder de explicação de uma regressão. Por exemplo, um pesquisador com uma amostra de 50 casos, regredindo cinco variáveis independentes e estabelecendo um nível de significância de $p < .01$ deverá detectar valores R^2 de 29,0% ou mais de explicação da regressão. Alterando o nível de significância para $p < .05$ esses valores diminuem para 23,0%. Ou seja, quanto maior o nível de significância, maior o poder de explicação da regressão.

A segunda diretriz diz respeito ao grau em que uma variável independente está altamente correlacionada com um conjunto de variáveis independentes. Essa situação é chamada de “multicolinearidade”. Diz-se que ela é completa quanto mais os coeficientes de correlação se aproximam de 1. Outra forma de verificar a existência de multicolinearidade é por meio da medida *VIF* (*variance inflation factor*), que avalia o efeito de outras variáveis preditoras no coeficiente de regressão. Assume-se que valores mais altos de *VIF* indicam um alto grau de multicolinearidade. Hair *et al.* (1998) sugere um valor 10.0 para estabelecer o limiar de avaliação de multicolinearidade.

A terceira diretriz relaciona-se ao grau em que o pesquisador pode comparar diretamente o efeito relativo de cada variável independente do seu modelo teórico-empírico na variável dependente. Essa avaliação pode ser feita pelo coeficiente de regressão padronizado, também chamado *Beta*. Estabelece-se que quanto maior for o valor desse coeficiente, maior será o impacto das variáveis independentes nas dependentes em termos de poder de explicação. Finalizando as diretrizes adotadas para a análise de regressão múltipla, ressalta-se que todos os resultados foram considerados significativos em níveis de significância inferiores a 10,0% ($p < .10$), 5,0% ($p < .05$) e 1,0% ($p < .01$), correspondendo a intervalos de confiança de 90,0%, 95,0% e 99,0%, respectivamente. As pesquisas sobre o processo de expansão internacional da firma usualmente utilizam esses três intervalos de significância.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências e da tabulação cruzada; na segunda, são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos multivariados de análise fatorial e de regressão múltipla.

6.1 Análise descritiva: dados gerais e características atuais da internacionalização das empresas pesquisadas

Integra esta pesquisa uma amostra de 73 empresas do setor de manufatura, composta, em termos de tamanho⁴, por 14 de pequeno porte (19,2%), 17 de porte médio-pequeno (23,3%), 12 de porte médio (16,4%) e 30 de grande porte (41,1%). Esses resultados demonstram um certo equilíbrio quanto ao tamanho das empresas participantes da pesquisa, ficando cerca de 60% classificadas como pequenas e médias, de um lado, e cerca de 40% como grandes, de outro. O Gráfico 1 ilustra essa distribuição.

⁴ Usualmente, a classificação do tamanho de uma empresa é feita em função do número de funcionários. A maioria das entidades definidoras estabelece como pequena empresa aquela que tem até 100 empregados; média, de 100 até 500; e grande, acima de 500 empregados. Porém, esse critério pode se mostrar frágil em algumas circunstâncias, não permitindo uma generalização. Por exemplo, uma empresa pode ter 200 empregados e não ser classificada como uma média empresa porque o seu faturamento não a coloca como tal. Ou, ao contrário, uma empresa com menos de 100 empregados pode ter um faturamento que a coloque como uma empresa de porte médio. O ideal seria combinar o critério “número de funcionários” com o critério “faturamento”, geralmente utilizado para estabelecer a classificação do tamanho de uma empresa. Todavia, informações sobre faturamento nem sempre são fáceis de serem obtidas. Por essa razão, o critério adotado nesta pesquisa foi o “número de empregados”. Para atenuar o problema de generalização decorrente do uso deste critério, decidiu-se estabelecer nesta pesquisa que uma empresa com até 200 empregados seria considerada pequena; de 200 a 500, média-pequena; de 501 a 1000, média; e acima de 1000 empregados, grande.

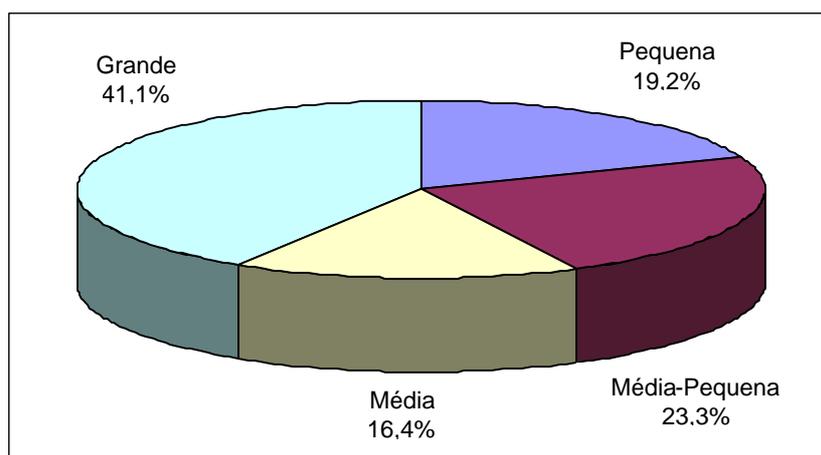


GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra segundo o tamanho da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

O setor de atuação⁵ predominante foi o de produtos de consumo não-durável, representado por 25 empresas (34,2%) atuantes nos setores de alimentos, bebidas e fumo; confecções e têxteis; e farmácia, higiene e cosméticos. Em seguida, se destacou o setor automotivo, representado por 14 empresas (19,2%). (TAB. 1)

TABELA 1
 Distribuição da amostra segundo o setor de atuação

SETOR DE ATUAÇÃO	CASOS	%
Alimentos, bebidas e fumo	17	23,3
Automotivo	14	19,2
Material de construção	9	12,3
Siderurgia e metalurgia	7	9,6
Confecções e têxteis	6	8,2
Papel e Celulose	4	5,5
Eletroeletrônico	3	4,1
Química e Petroquímica	3	4,1
Mecânica	3	4,1
Outros	6	8,2
Não informou	1	1,4
Total	73	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

⁵ Classificação adotada do Anuário das Melhores e Maiores da Revista Exame, publicado em 2005. O setor de atuação denominado de "Outros" é representado pelos setores da construção; mineração; e farmácia, higiene e cosméticos. Cada um desses setores ficou representado por 2 casos.

Os estados com mais participantes na pesquisa foram: São Paulo, com 19 (26,0%), Minas Gerais, com 17 (23,3%), Paraná, com 11 (15,1%), Rio Grande do Sul, com 9 (12,3%), Santa Catarina, com 6 (8,2%) e Rio de Janeiro, com 4 (5,5%). Com um número menor de participantes aparecem os Estados do Espírito Santo, Bahia, Pará, Mato Grosso e Ceará, totalizando 7 participações (9,6%). Portanto, as regiões brasileiras exportadoras mais representativas foram a Sudeste, representada por cerca de 60% dos participantes, e a Sul, por cerca de 35%. Não surpreende que nessas regiões, por serem as mais ricas do País, esteja concentrado um volume maior de negócios internacionais (TAB. 2).

TABELA 2
Distribuição da amostra segundo a localização

LOCALIZAÇÃO	CASOS	%
São Paulo	19	26,0
Minas Gerais	17	23,3
Paraná	11	15,1
Rio Grande do Sul	9	12,3
Santa Catarina	6	8,2
Rio de Janeiro	4	5,5
Outros Estados	7	9,6
Total	73	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao ano de fundação, verificou-se que 43,8% das empresas classificam-se como de média idade, ou seja, entre 11 a 40 anos; as empresas consideradas mais velhas, acima de 40 anos, atingem 38,4%; e o restante da amostra ficou composto por empresas mais novas, com percentual de 16,4% (GRAF. 2).

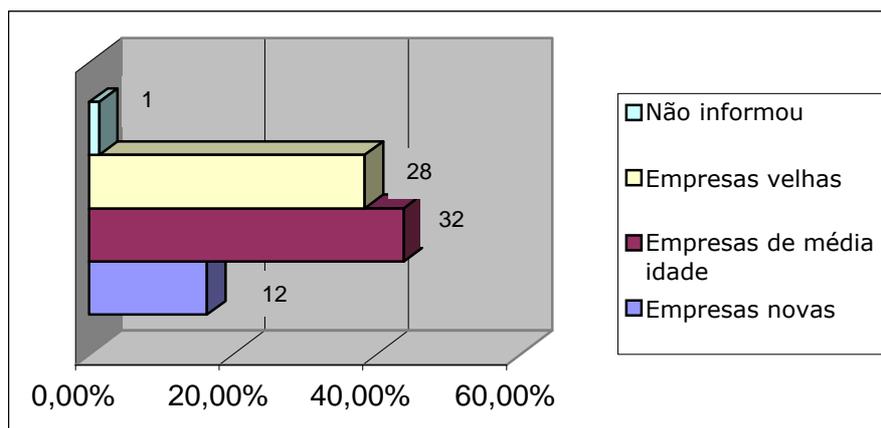


GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra segundo o ano de fundação
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de atuação no mercado estrangeiro, 75,4% das empresas brasileiras participantes da pesquisa mostraram ser mais experientes, com 11 anos ou mais realizando negócios internacionais; e o restante da amostra ficou dividido, igualmente, por empresas de menor experiência (até 5 anos de atuação em mercados internacionais) e média experiência (de 6 a 10 anos de atuação internacional), com 12,3% (GRAF. 3).

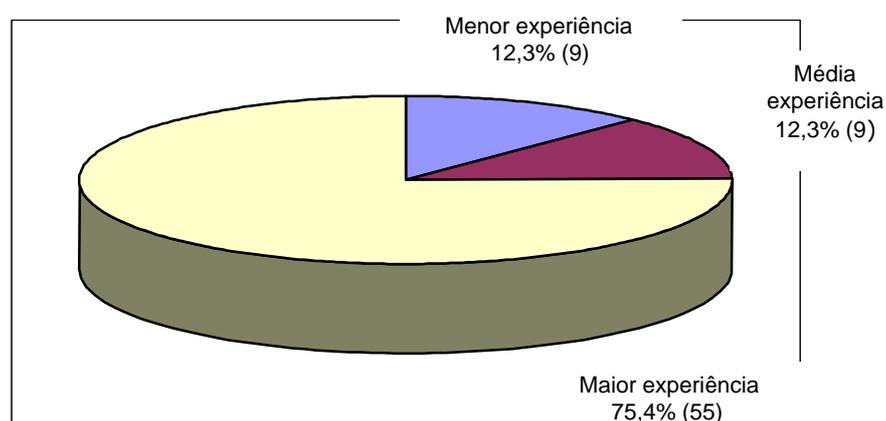


GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra segundo a atuação no mercado estrangeiro
Fonte: Dados da pesquisa

No tocante à participação em redes internacionais de parceria verificou-se um empate amostral (49,3%) entre as empresas que dizem fazer parte de alguma rede internacional e aquelas que dizem não fazer (TAB. 3). Segundo

informaram os respondentes, os principais parceiros das empresas participantes de rede internacional são, por ordem de importância: concorrentes, distribuidores, fornecedores, multinacionais e clientes.

TABELA 3

Distribuição da amostra segundo a participação em redes internacionais

PARTICIPAÇÃO EM REDES INTERNACIONAIS	CASOS	%
Sim	36	49,3
Não	36	49,3
Não informou	1	1,4
Total	73	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas que participam de redes internacionais, observou-se que 61,2% possuem poucos parceiros (entre 1 e 7); 22,2%, acima de 20 parceiros; e 16,6%, entre 8 e 19 parceiros (TAB. 4). Esses resultados vão ao encontro dos argumentos de Johanson e Mattsson (1988) de que uma firma que possui poucos parceiros internacionais se encontra em um estágio mais inicial de internacionalização.

TABELA 4

Distribuição da amostra segundo o número de parceiros internacionais

NÚMERO DE PARCEIROS INTERNACIONAIS	CASOS	%
Entre 1 e 3	5	13,9
Entre 4 e 7	17	47,3
Entre 8 e 11	1	2,8
Entre 12 e 15	2	5,5
Entre 16 e 19	3	8,3
Entre 20 e 23	0	0
Acima de 24	8	22,2
Total	36	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao volume dos negócios realizados no mercado estrangeiro, medido pelo percentual de vendas internacionais em relação ao total de

vendas, 35 empresas pesquisadas (48,0%) afirmaram ser ele de 56% ou mais; 25 (34,2%), número também significativo considerando o total da amostra, entre 25% e 55%; e 13 (17,8%), até 25% (GRAF. 4). Esse resultado parece mostrar uma associação com a experiência internacional das empresas da amostra, uma vez que 75,4% atuam há mais de 11 anos no mercado estrangeiro.

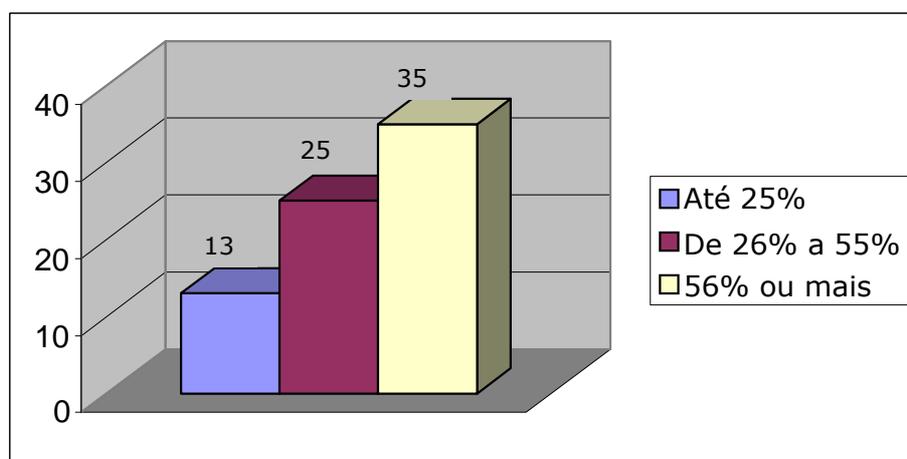


GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra segundo as vendas internacionais
Fonte: Dados da pesquisa

Os principais mercados de destino das vendas internacionais das empresas pesquisadas são: América Latina, representada mais significativamente pela Argentina, com 83,6%; países da Europa Central, com 82,2%; e Estados Unidos, com 80,8%. (TAB. 5). Esses resultados se mostram convergentes com os estudos realizados por Pinheiro e Moreira (2000) e Ferraz e Ribeiro (2002), os quais apontaram que a maioria das exportações brasileiras se dirige para estas regiões, e com o estudo de Iglesias e Veiga (2002), que mostrou os Estados Unidos e a Argentina como os mercados-alvo preferidos de investimento brasileiro direto no exterior. Quanto à importância

atribuída⁶ às regiões onde os negócios internacionais são realizados, os mercados norte-americano e europeu foram considerados mais importantes pelos respondentes, talvez pelo fato de serem mais competitivos do que a América do Latina.

TABELA 5

Distribuição da amostra segundo os mercados de destino dos negócios internacionais

REGIÃO DE REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS	Nº DE CASOS	%	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA / Nº DE CASOS	% EM RELAÇÃO AO Nº DE CASOS
Argentina	61	83,6	35	57,3
Chile	53	72,6	25	47,1
Outros países da América do Sul	56	76,7	19	35,8
México	52	71,2	26	50,0
Outros países da América Central	50	68,5	9	18,0
Estados Unidos	59	80,8	45	76,2
Canadá	46	63,0	13	28,2
Europa Central	60	82,2	37	61,6
Leste Europeu	52	71,2	15	28,8
China	43	58,9	22	51,1
Japão	44	60,2	17	38,6
Outros países da Ásia	50	68,5	15	30,0
África	47	64,4	14	29,8
Oceania	44	60,2	8	18,1

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos das estratégias de entrada, constatou-se que 40 das empresas pesquisadas (54,5%) utilizam apenas a exportação, principalmente por meio de intermediários ou unidades próprias localizadas no Brasil. As 30 empresas restantes de empresas (45,5%) utilizam, além da exportação, estratégias que envolvem contratos de produção, parcerias e, em menor representatividade, aquisições e investimentos *greenfield*.

⁶ O item 1.5 do questionário identificava as regiões geográficas onde negócios internacionais eram realizados, bem como o grau de importância que elas representavam para as atividades comerciais das empresas participantes da pesquisa, em uma escala *Likert* de 5 pontos. Foram apuradas as respostas válidas para as regiões consideradas importantes e muito importantes, o que corresponde aos escores 4 e 5 da escala, respectivamente.

TABELA 6

Distribuição da amostra segundo as estratégias de entrada no mercado internacional

ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	TOTAL DA AMOSTRA	CASOS	%
Apenas exportação 1 ⁷	73	27	37,0
Apenas exportação 2 ⁸	73	11	15,0
Apenas exportação 1 e Exportação 2	73	2	2,5
Contrato de produção	73	22	30,1
Parceria ⁹	73	15	20,5
Aquisição ¹⁰	73	10	13,7
<i>Greenfield</i> ¹¹	73	4	5,5

Fonte: Dados da pesquisa**Nota:** Nessa questão, o respondente podia escolher mais de uma opção. Por essa razão, o número de casos não totaliza 73.

Os resultados da Tabela 6 parecem refletir os argumentos do relatório de 2004 da UNCTAD, que aponta que as empresas brasileiras têm sido cuidadosas no seu processo de expansão internacional, optando pela estratégia da exportação, e não a do investimento direto estrangeiro para internacionalizar uma parte de sua produção.

6.2 Análise descritiva: processo de motivação internacional

Nesta seção, serão analisados os dados correspondentes à parte 3 do questionário, que trata do processo de motivação internacional. Esta parte do questionário era representada por uma escala de respostas que tinha por objetivo avaliar o grau de importância que os participantes da pesquisa atribuíam a determinados fatores ou estímulos que impulsionam a realização

⁷ Exportação por meio de intermediários localizados no Brasil e no exterior; distribuidores localizados no exterior; ou por meio de unidades próprias da empresa localizadas no Brasil - por exemplo, um departamento ou uma unidade de negócios.

⁸ Exportação por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior - por exemplo, escritórios, filiais de vendas ou subsidiárias.

⁹ Inclui modalidades tais como: franquia, acordo de licenciamento, aliança estratégica ou *joint venture*.

¹⁰ Compreende a aquisição de empresas ou de plantas de produção localizadas no exterior.

¹¹ Implica a criação de uma planta de produção localizada no exterior iniciada "a partir do zero".

de negócios internacionais. Esses fatores, ou estímulos, foram extraídos e adaptados de uma vasta literatura sobre estímulos à exportação e empreendedorismo internacional.

Tendo em vista que esta parte do questionário foi composta por meio de uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,0. Uma vez que o grau de importância nesta escala graduava-se de “nem um pouco importante” para “muito importante”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação de importância e que escores abaixo deste valor indicavam uma situação de pouca ou nenhuma importância. É importante ressaltar que essa escala foi desenvolvida pelo pesquisador e aplicada pela primeira para os fins desejados de pesquisa. Inicialmente, os resultados apresentados a seguir são meramente descritivos. Posteriormente, essa escala foi submetida a uma análise fatorial exploratória para se verificar possíveis dimensões subjacentes aos tipos de estímulos adaptados da literatura sobre motivação internacional. Os resultados da análise fatorial serão apresentados e discutidos mais adiante (ver seção **6.5**).

Para sintetizar as informações, decidiu-se estabelecer o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de posição para descrever a tendência central, e de dispersão, para identificar a variação dos dados. As medidas de posição adotadas foram a média e a mediana, indicadas para escalas do tipo intervalo. Utilizou-se o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}) como medida de dispersão, porque ele representa bem a disposição dos dados em

uma ordem de grandeza e se mostra adequado para escalas intervalares (MALHOTRA, 2001).

Os informantes deram mais importância aos seguintes motivos: oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional (4,44), necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico (3,71), necessidade de reduzir os riscos em relação ao mercado doméstico (3,56), interesse gerencial em relação a atividades internacionais (3,56), crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização (3,47) e intensificação da competição no mercado doméstico (3,47) (TAB. 7). Os demais resultados encontram-se no apêndice II.

TABELA 7
Distribuição da amostra segundo a motivação internacional

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
• Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.	4,44	4,0	5,0	5,0
• Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.	3,71	3,0	4,0	5,0
• Necessidade de reduzir os riscos em relação ao mercado doméstico.	3,56	3,0	4,0	5,0
• Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.	3,56	3,0	4,0	5,0
• Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.	3,47	2,5	4,0	5,0
• Intensificação da competição no mercado doméstico	3,47	2,5	4,0	5,0
• Incentivos de agentes ou organizações externos.	2,40	1,0	2,0	3,0
• Contatos casuais em feiras ou missões comerciais.	2,37	1,0	2,0	3,0
• Programas governamentais de promoção à internacionalização.	2,10	1,0	2,0	3,0
• Existência de gerente de origem estrangeira na empresa.	1,56	1,0	2,0	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

Essas respostas evidenciam que as empresas brasileiras pesquisadas são mais significativamente motivadas por fatores externos ligados tanto ao

mercado internacional quanto ao doméstico e que a orientação da gerência exerce um papel importante nas decisões internacionais. Tais resultados não confirmam as conclusões do levantamento de Leonidou (1995), cujos motivos principais estiveram associados à capacidade de produção não utilizada da firma e ao recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional. Todavia, esse levantamento não continha estudos sobre a realidade brasileira. Em contrapartida, os resultados encontrados confirmam os estudos de Ferraz e Ribeiro (2002) e Iglesias e Veiga (2002), bem como o relatório de 2004 da UNCTAD, os quais apontaram fatores associados ao ambiente internacional em termos de possibilidade de crescimento e lucratividade, logística de entrega, hábitos dos consumidores locais, movimento da concorrência e aspectos legais e regulatórios como os principais motivadores dos negócios internacionais brasileiros.

A Tabela 7 demonstra também que os respondentes não deram importância a motivos associados a programas governamentais apoiando a internacionalização, incentivos recebidos de agentes externos, contatos casuais impulsionando negócios internacionais e existência de gerente de origem estrangeira na empresa, todos eles apresentando médias iguais ou inferiores a 2,40. Isso sugere que as empresas pesquisadas, de um lado, não se beneficiam de subsídios públicos ou institucionais para as suas operações internacionais ou, de outro lado, talvez precisem se tornar mais empreendedoras como um meio de obter vantagem das oportunidades que surgem no mercado internacional (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

6.3 Análise descritiva: processo de formação estratégica internacional

Nesta seção, serão analisados os dados correspondentes à parte 2 do questionário, que trata do processo de formação e escolha das estratégias de internacionalização. Esta parte do questionário era representada por uma escala de respostas que tinha por objetivo avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa em relação a diversas sentenças que expressavam o processo estratégico internacional. Essas sentenças especificavam a tipologia proposta por Hart (1992) para classificar diferentes modos de formação estratégica deliberada, caracterizada pelos tipos *comando*, *simbólico* e *racional*, como também emergente, distinguida pelos tipos *transativo* e *generativo*.

Os fatores estratégicos, da mesma forma como ocorreu com os fatores motivacionais, foram analisados por meio de uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, desta vez referente ao grau de concordância, e não ao de importância. Igualmente, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,0. Uma vez que o grau de concordância nesta escala graduava-se de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação de

concordância e que escores abaixo deste valor indicavam uma situação de discordância parcial ou total. Adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos da seção anterior para estabelecer o posicionamento da unidade amostral. Vale lembrar que a escala dos fatores estratégicos também foi submetida a uma análise fatorial para verificar possíveis dimensões subjacentes aos tipos de estratégias concernentes à tipologia proposta por Hart (1992) (ver seção **6.5**).

Os respondentes explicitaram significativamente que a idéia da estratégia partia da alta administração (4,26) e que a mesma respondia pelas decisões relativas ao curso da estratégia (4,01), controlava o seu desenvolvimento (3,97) e se responsabilizava pela sua comunicação e explicitação na empresa (3,82), todas essas dimensões configurando o modo “comando” de formação estratégica. Valores, crenças e costumes também definiam o estabelecimento da estratégia (3,97), delimitando o aparecimento do modo simbólico de formação estratégica. Por fim, constatou-se também que as atividades estratégicas em prol da internacionalização envolviam a avaliação de habilidades e competências da empresa (3,84) e respeitavam um processo seqüencial analítico e procedimental (3,74), evidenciando o surgimento do modo racional de formação estratégica. A Tabela 8 identifica esses resultados e exhibe como eles se posicionam em termos amostrais. Os demais resultados encontram-se no apêndice II.

TABELA 8

Distribuição da amostra segundo o processo de formação estratégica internacional

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
• A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.	4,26	4,0	5,0	5,0
• As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	4,01	3,0	4,0	5,0
• A estratégia foi estabelecida de acordo com os valores, as crenças e os costumes vigentes na empresa.	3,97	3,0	4,0	5,0
• O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.	3,96	3,0	4,0	5,0
• Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia	3,84	3,0	4,0	5,0
• A comunicação e a explicitação da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	3,82	3,0	4,0	5,0
• A escolha da estratégia ocorreu em um processo seqüencial de análises e procedimentos.	3,74	3,0	4,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa

É importante observar na tabela 8 que 75% da amostra evidenciou escores iguais ou acima de 4,0 quando a mediana era considerada, denotando que esses resultados mostram a presença marcante da alta administração no processo estratégico internacional e que as estratégias internacionais das empresas brasileiras pesquisadas são mais deliberadas, seja por meio do comando (*top-down*), acentuadamente, ou por meio de orientações simbólicas (valores, crenças e costumes) e da racionalidade (processo procedimental analítico e de ajustamento).

6.4 Associação entre as variáveis caracterizadoras da firma e da situação de internacionalização

Conforme descrito no capítulo sobre a metodologia da pesquisa, foram utilizadas tabelas de contingência para associar determinadas variáveis

designadoras das empresas participantes da pesquisa e dos seus negócios internacionais atuais. O teste *qui-quadrado* foi adotado para testar a significância estatística da associação entre tais variáveis. Como lembrete, a tabela de valores críticos de qui-quadrado pode ser utilizada para verificar a significância estatística da associação, apesar de os programas estatísticos computacionais se encarregarem desta tarefa. A determinação do grau de liberdade e do nível apropriado de significância (geralmente em valores de $p < .05$ e $p < .01$) é importante na interpretação do teste. Um valor qui-quadrado (X^2) superior ou igual ao encontrado na tabela indica uma relação estatisticamente significativa, ao passo que um valor (X^2) inferior ao encontrado na tabela significa que não foi evidenciada nenhuma relação significativa entre as variáveis combinadas. Considerando que o tamanho da amostra de pesquisa era pequeno, constatou-se uma frequência esperada inferior a 5 em algumas células de associação, tendo sido necessário fundir categorias para suprimir tal problema. Em algumas associações, devido ao tamanho da amostra, não foi possível atingir tal número, mas decidiu-se levar adiante a análise e considerar tal decisão como uma limitação da pesquisa.

Foram utilizadas as seguintes variáveis caracterizadoras das empresas participantes da pesquisa e da situação atual de internacionalização em que se encontram: *tamanho, experiência internacional, número de parceiros internacionais, percentual de vendas internacionais e estratégia de entrada no mercado estrangeiro*. Para simplificar e melhor apresentar os dados, as tabelas a seguir contêm apenas as associações consideradas significativas pelo teste *qui-quadrado*.

Ao analisar a associação entre *tamanho da empresa* e *experiência internacional*, encontrou-se que 49,1% de grandes empresas estão entre aquelas consideradas mais experientes internacionalmente, ou seja, com 11 anos ou mais de atuação em mercados estrangeiros, contra 14,5% de empresas pequenas entre o grupo das empresas julgadas com maior experiência internacional (TAB. 9).

TABELA 9

Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e experiência internacional

Tamanho da empresa	Total de casos	Experiência internacional		χ^2	Grau de liberdade	Significância do teste <i>qui-quadrado</i>
		11 anos ou mais				
		N	%			
Pequena	14	8	14,5	6.12	2	.04
Médio-Pequena	17	10	18,2			
Média	12	10	18,2			
Grande	30	27	49,1			
Total	73	55	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa

O valor do *qui-quadrado* (χ^2) calculado na Tabela 9 indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis *tamanho da empresa* e *experiência internacional* em um nível de confiança de 95,0% ou valor de $p < .05$. Esse resultado sugere que a experiência adquirida com o tempo de atuação em mercados internacionais está diretamente associada ao tamanho da firma. Em outras palavras, as empresas que estão atuando há mais tempo no mercado estrangeiro geralmente são maiores porque devem possuir os recursos necessários para perseguir um escopo mais amplo de atividades internacionais (GRIPSRUD, 1990) ou para acessar mais facilmente fontes de conhecimento internacional (BLOODGOOD *et al.*, 1996). Não significa dizer, no

entanto, que uma empresa pequena ou média seja incapaz de se manter mais tempo atuando em mercados internacionais, e assim se tornar mais experiente internacionalmente. Conforme Verwaal e Donkers (2002) argumentam, manter-se no mercado internacional requer ajustes de procedimentos e produtos de acordo com certas especificidades demandadas pelos mercados internacionais. As empresas de médio e pequeno porte nem sempre conseguem bancar os custos associados a estas exigências.

Em relação ao cruzamento entre as variáveis *tamanho da empresa* e *número de parceiros internacionais*, a Tabela 10 evidencia que as grandes empresas possuem um número maior de parceiros (8) em comparação com as pequenas e médias empresas (5).

TABELA 10

Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e número de parceiros internacionais

Tamanho da empresa	Total de casos	Nº. de parceiros internacionais		X ²	Grau de liberdade	Significância do teste <i>qui-quadrado</i>
		Acima de 12				
		N	%			
Pequena/Média	43	5	38,5	6.60	2	.04
Grande	30	8	61,5			
Total	73	13	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na tabela acima, o cálculo do valor *qui-quadrado* (X²) indica uma relação significativa entre as variáveis tamanho da empresa e número de parceiros internacionais em um nível de significância de 95,0% ou $p < .05$. A partir desse resultado, pode-se inferir que as empresas maiores tendem a possuir mais parceiros em sua rede de relacionamentos com o mercado internacional, quando comparadas com as empresas menores. A

perspectiva relacional enfatiza que uma empresa em estágio mais avançado de internacionalização possui um nível maior de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro e, por conseqüência, desfruta de relacionamentos diretos com muitos agentes internacionais. Uma firma nessa situação, portanto, possui um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Acredita-se que as firmas maiores se enquadrem nessas características.

Quanto ao cruzamento entre as variáveis *tamanho da empresa* e *estratégias de entrada*, verificou-se que as consideradas mais avançadas, isto é, aquelas que implicam maior comprometimento de recursos e riscos com o mercado internacional, são mais utilizadas pelas grandes empresas em comparação com as pequenas e médias, conforme se observa pelos percentuais de utilização de 76,5% e 23,5%, respectivamente (TAB. 11). As estratégias de entrada por meio de parcerias (franquia, licenciamento, *joint venture* e aliança estratégica), aquisições (de empresas ou plantas de produção) e investimentos *greenfield* foram consideradas as mais avançadas pela pesquisa.

TABELA 11

Qui-quadrado da associação entre tamanho da empresa e uso de estratégias mais avançadas de entrada no mercado internacional

Tamanho da empresa	Total de casos	Utilização de estratégias avançadas de entrada		X ²	Grau de liberdade	Significância do teste <i>qui-quadrado</i>
		N	%			
Pequena/Média	43	4	23,5	12,80	3	.00
Grande	30	13	76,5			
Total	73	17	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa

O valor do *qui-quadrado* (X^2) calculado na Tabela 11 indica que a relação entre as variáveis *tamanho da empresa* e *estratégias avançadas de entrada* é estatisticamente significativa em um nível de confiança de 99,0% ou valor de $p < .01$. Os resultados mostram que as empresas maiores (76,5%) são mais propensas a utilizar modos de maior envolvimento com o mercado estrangeiro do que as empresas menores (23,5). A literatura sobre gestão internacional tem enfatizado que o tamanho é um dos fatores específicos da firma que normalmente é considerado na escolha da estratégia adequada de entrada no mercado estrangeiro. É sugerido, igualmente, que não é aconselhável a firma usar apenas modalidades de baixo envolvimento com o mercado internacional se as suas pretensões são de se expandir internacionalmente (WELCH e LUOSTARINEN, 1993; LI, 1995). Todavia, a utilização de diferentes modalidades de entrada implica níveis mais altos de comprometimento de recursos e complexidade de operação, o que leva à suposição de que as grandes empresas estão mais bem preparadas para sustentar empreendimentos dessa natureza.

Finalmente, associando *experiência internacional* a *vendas internacionais*, a Tabela 12 mostra que as empresas consideradas mais experientes (74,3%), ou seja, que possuem um tempo de atuação no mercado internacional acima de 11 anos, realizam um percentual de 56% ou mais de vendas internacionais. As empresas de menor experiência internacional, ou seja, aquelas que possuem menos de 5 anos de atuação internacional, contribuíram com o menor percentual (11,4%) entre o grupo das empresas que,

segundo a percepção dos respondentes, realizam um percentual significativo de vendas internacionais (TAB. 12).

TABELA 12
Qui-quadrado da associação entre experiência internacional e vendas realizadas no mercado estrangeiro

Experiência internacional	Total de casos	Vendas internacionais		X ²	Grau de liberdade	Significância do teste <i>qui-quadrado</i>
		56% ou mais				
		N	%			
Menor (até 5 anos)	9	4	11,4	11,98	4	.04
Média (6 a 10 anos)	9	5	14,3			
Maior (11 anos ou mais)	55	26	74,3			
Total	73	13	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor do *qui-quadrado* (X²) calculado na Tabela 12 indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis *experiência internacional* e *vendas internacionais* em um nível de confiança de 95,0% ou valor de $p < .05$. Esse resultado permite supor que as empresas com mais tempo de atuação internacional realizam um percentual maior de vendas estrangeiras, quando comparadas com as empresas com menor tempo de atuação no mercado estrangeiro. Uma das mais importantes teorias sobre internacionalização admite que a experiência internacional é um fator que pode influenciar o desempenho dos negócios internacionais de uma firma. À medida que a experiência internacional vai aumentando, maiores recursos são dedicados às atividades internacionais, permitindo que a firma amplie seus negócios no mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Assim considerado, seria sensato reconhecer que firmas com mais experiência internacional reúnem os recursos e as habilidades necessários para aumentar o desempenho de suas atividades internacionais atuais (ZAHRA *et al.*, 2000) ou, então, para conhecer os

obstáculos e oportunidades que surgem do mercado internacional, de modo que tal conhecimento condiciona atitudes positivas em direção a futuros empreendimentos internacionais (GRIPSRUD, 1990). Entende-se que recursos, habilidades e atitudes são fatores importantes no processo de expansão internacional da firma. Para muitos autores, tal processo resulta em melhoria do desempenho financeiro da firma em termos de retornos sobre vendas e lucratividade (GRIPSRUD, 1990; SULLIVAN, 1994; LI; 1995; ZAHRA *et al.*, 2000; LU e BEAMISH, 2001).

6.5 Análise fatorial: fatores motivacionais e estratégicos

A análise fatorial aplicada na pesquisa foi feita de modo exploratório, porque se pretendia identificar quais os indicadores poderiam ser extraídos para compor a estrutura dos construtos relativos aos processos de motivação internacional e de formação de estratégias internacionais. O método de extração dos fatores se deu pela análise de componentes principais e o de rotação, pelo método varimax com normalização Kaiser.

Antes de apresentar os resultados da análise fatorial exploratória (AFEX), é pertinente identificar, ainda que genericamente, quais foram os indicadores que compuseram os fatores motivacionais e estratégicos correspondentes aos modelos finais da análise. Decidiu-se levar em consideração, *a priori*, dois critérios gerais para a escolha dos indicadores. Primeiro, optou-se por indicadores que possuíam cargas fatoriais superiores a .60 em sua grande maioria. A literatura sobre estatística aponta que cargas fatoriais no valor de .50 ou acima são consideradas praticamente significantes

(HAIR *et al.*, 1998). Segundo, procurou-se manter os indicadores equivalentes aos fatores posteriormente definidos o mais próximo possível da dimensão teórica que originalmente caracterizava as tipologias adotadas pela pesquisa para designar os processos de motivação e formação estratégica internacional.

A Tabela 13 exhibe os indicadores motivacionais incluídos na análise fatorial exploratória. Destaca-se que os indicadores dessa tabela referem-se às sentenças da parte 2 do questionário, que expressam os estímulos que motivam a realização de negócios no mercado internacional. As variáveis que identificam esses indicadores foram estabelecidas com as iniciais “mot”, sendo que a numeração que as acompanha indica a localização das sentenças no questionário.

TABELA 13
Indicadores motivacionais incluídos na análise fatorial

Indicadores extraídos	Variável Designadora
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.	MOT4
Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional.	MOT6
Intensificação da competição no mercado doméstico.	MOT7
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.	MOT8
Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.	MOT10
Necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico.	MOT11
Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.	MOT15
Produção de bens com qualidades únicas ou singulares.	MOT17

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 14 apresenta a matriz de correlações dos indicadores motivacionais com os respectivos níveis de significância (valor de p) assinalados em asterisco.

TABELA 14
Matriz de correlações dos indicadores motivacionais

Indicador	Mot4	Mot6	Mot7	Mot8	Mot10	Mot11	Mot15	Mot17
Mot4	-							
Mot6	.14	-						
Mot7	.33***	.20**	-					
Mot8	-.09	.27**	.04	-				
Mot10	-.05	.17*	-.02	.11	-			
Mot11	.49***	.27**	.41***	.04	.30***	-		
Mot15	-.02	.18*	-.04	.06	.41***	.18	-	
Mot17	.16	.53***	.11	.31***	.23**	.16	.26**	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Observa-se na Tabela 14 que das 28 correlações calculadas 12 (42,9% do total) apresentaram um nível de significância de $p < .01$ e $p < .05$. Esse número de correlações significativas não é considerado alto, entretanto outras duas correlações (mot10 x mot6 e mot15 x mot6) apresentaram valores significativos em um nível de $p < .10$, elevando o percentual de 42,9% para 50,0%. É um percentual considerado mediano, mas que não inviabiliza a realização da análise fatorial exploratória. Entretanto, tal fato deve ser considerado como uma limitação da pesquisa.

Quanto à adequação do tamanho da amostra para a realização da AFEX, a medida KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) correlata evidenciou um valor de .61, indicando que a amostra era adequada para a análise fatorial, apesar de esse valor ser considerado apenas razoável pela literatura sobre estatística (HAIR *et al.*, 1998). O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores em um nível de significância $p < .01$ (TAB. 15), comprovando que a matriz de correlações continha associações significativas entre algumas variáveis.

TABELA 15

Adequação da amostra e esfericidade para os indicadores motivacionais

Medidas	Estatísticas	
Medida de adequação da amostra (KMO)		.61
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	391,58
	Significância	.00

Fonte: Dados da pesquisa**Nota:** $p < .01$ rejeita a hipótese nula do teste de esfericidade; ou seja, a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores.

Adotou-se o critério da raiz latente para escolher os fatores motivacionais a serem analisados. Esse critério estabelece que um fator com autovalor superior a 1 deve ser retido para a análise. A Tabela 16 mostra que 8 fatores tiveram autovalores acima desse limite, totalizando um percentual acumulado de variância de 71,56%. Todavia, apenas os três primeiros fatores, assinalados em negrito, foram retidos para a análise. Decidiu-se reter esses fatores porque, somados, eles respondiam por 40,31% da variância total, valor equivalente a mais da metade (56,3%) do percentual total da variância acumulada (71,56). Apesar de o percentual de variância total encontrado se mostrar abaixo do limite aceitável de 60% sugerido pela literatura (HAIR *et al.*, 1998), decidiu-se levar a análise fatorial adiante porque os fatores escolhidos compunham-se de indicadores que exibiam cargas fatoriais acima de .60 e eram os únicos que estavam conceitualmente de acordo com a tipologia de motivação internacional adotada pela pesquisa. De qualquer modo, ressalta-se que essa decisão implica uma limitação da pesquisa.

TABELA 16

Distribuição da variância entre os fatores motivacionais extraídos pela análise fatorial

Fator	Autovalores iniciais		
	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	3,72	18,61	18,61
2	2,42	12,10	30,71
3	1,92	9,60	40,31
4	1,51	7,57	47,88
5	1,35	6,74	54,62
6	1,25	6,24	60,86
7	1,09	5,46	66,32
8	1,04	5,24	71,56

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores motivacionais extraídos foram compostos por variáveis que perfaziam cargas fatoriais superiores a .60, com as respectivas comunalidades superando o mesmo valor. Esses valores são considerados satisfatórios pela literatura especializada no que se refere à significância estatística da análise fatorial realizada (HAIR *et al.*, 1998). A soma dos quadrados (autovalores) para os três fatores extraídos totalizou 3,72; 2,42 e 1,92, respectivamente. Na ordem de importância, o fator 1 responde pela maioria da variância, seguindo-se o fator 2, com um valor um pouco menor, e o fator 3, com um valor ligeiramente menor.

Apesar de a solução ter explicado apenas 40,31% da variância, acatam-se os argumentos de que as informações no campo das ciências sociais são freqüentemente menos precisas, de modo que um percentual igual ou menor que 60% possa ser considerado aceitável (HAIR *et al.*, 1998). Finalmente, o alfa de Cronbach foi superior a .60 para os três fatores, revelando que a confiabilidade do modelo foi alcançada. Geralmente, a literatura determina que o valor mais baixo admitido para o alfa de Cronbach seja de .70, embora .60 possa ser aceitável em pesquisas de caráter exploratório (HAIR *et al.*, 1998)

(TAB. 17). Assim, a interpretação dos fatores extraídos pode ser levada adiante.

TABELA 17
Modelo final da análise fatorial para os fatores motivacionais

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.	.79			.62
Intensificação da competição no mercado doméstico.	.62			.70
Necessidade de reduzir os riscos em relação ao mercado doméstico.	.78			.77
Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional.		.66		.63
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.		.73		.68
Produção de bens com qualidades únicas ou singulares.		.76		.66
Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.			.82	.67
Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.			.72	.76
Soma dos autovalores (<i>eigenvalues</i>)	3,72	2,42	1,92	8,06
Percentual de explicação da variância	18,61	12,10	9,60	40,31
Alfa de <i>Cronbach</i>	.67	.62	.60	

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 conecta motivos que justificam a realização de negócios internacionais associados ao mercado doméstico em termos da redução de dependência e riscos, como também da intensificação da competição. A literatura sobre gestão internacional tem sugerido que estes estímulos impulsionando a realização de negócios internacionais derivam-se de incertezas do mercado doméstico, geralmente relacionadas à disponibilidade de insumos para a produção, às condições econômicas dominantes, à

qualidade do sistema de infra-estrutura ou às políticas governamentais de apoio à internacionalização. Esses motivos, por serem externos à firma, portanto, estão diretamente relacionados às características do ambiente onde ela realiza suas atividades comerciais, seja ele doméstico ou internacional (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). Assim considerado, este fator pode ser designado por “orientação para o mercado interno”.

O fator 2 une motivos relativos ao mercado estrangeiro - por exemplo, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, ou especificamente internos à firma, isto é, habilidade para modificar produtos para os clientes internacionais e produção de bens com qualidades únicas ou singulares. O primeiro motivo, da mesma forma como destacado na designação do fator 1, se associa às características do ambiente no qual os negócios são realizados. Contudo, o ambiente em questão é internacional, e não doméstico. Os outros dois motivos se associam às características organizacionais da firma, geralmente relacionadas aos objetivos corporativos, disponibilidade de recursos, natureza dos produtos e vantagens diferenciais (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). Sugere-se que os motivos que configuram o fator 2, tomados em conjunto, sejam fundamentais aos propósitos de internacionalização de uma empresa. Por essa razão, é razoável denominar este fator de “competitividade dos produtos para o mercado externo”.

O fator 3 capta o interesse gerencial em relação às atividades internacionais e às crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização. Tem sido sugerido pela literatura sobre gestão internacional que as aspirações e expectativas gerenciais são determinantes para o comportamento de decisão atual e futuro da firma em direção aos negócios internacionais (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CZINKOTA, 1982; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988). Tem sido argumentado também que o capital humano empreendedor é uma das forças-chave para explorar as oportunidades do mercado internacional e que ele se manifesta pelas percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras (KATSIKEAS, 1996; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003). Em concordância com essas considerações, decidiu-se denominar este fator de “orientação gerencial”.

A Tabela 18 exibe os indicadores estratégicos incluídos na análise fatorial exploratória. Os indicadores desta tabela referem-se às sentenças da parte 3 do questionário, que expressam o processo de formação estratégica internacional. As variáveis que designam essas sentenças foram estabelecidas com as iniciais “est”, sendo que a numeração que as acompanha indica a localização das sentenças no questionário.

TABELA 18
Indicadores estratégicos incluídos na análise fatorial

Indicadores extraídos	Variável Designadora
O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.	EST5
A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.	EST7
Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	EST9
Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.	EST10
Mesmo depois da implantação da estratégia, continuou-se verificando se ela estava devidamente ajustada.	EST11
A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.	EST12
Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	EST14
As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	EST15
Habilidades e competências da empresas foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.	EST18
A comunicação e a explicitação da estratégia na empresa ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	EST22
A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados.	EST24

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 19 apresenta a matriz de correlações dos indicadores estratégicos com os respectivos níveis de significância (valor de p) assinalados em asterisco.

TABELA 19
Matriz de correlações dos indicadores estratégicos

Indicador	Est5	Est7	Est9	Est10	Est11	Est12	Est14	Est15	Est18	Est22	Est24
Est5	-										
Est7	.15*	-									
Est9	-.08	.48***	-								
Est10	.22**	.57***	.59***	-							
Est11	.05	.43***	.57***	.70***	-						
Est12	.41***	-.13	.07	-.17	.07	-					
Est14	.07	.56***	.55***	.52***	.51***	.12	-				
Est15	.58***	-.11	-.04	.23**	.04	.52***	.17	-			
Est18	-.07	.50***	.34***	.53***	.64***	.12	.55***	.12	-		
Est22	.31***	.04	.11	-.07	.07	.57***	.10	.48***	.13	-	
Est24	.01	.53***	.45***	.46***	.32***	.08	.63***	.06	.39***	.07	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Constata-se na Tabela 19 que das 55 correlações calculadas 29 (52,7% do total) apresentaram um nível de significância de $p < .01$ e $p < .05$, com a grande maioria das correlações ficando no primeiro nível de significância. Esse percentual de correlações significativas foi maior do que aquele observado nos fatores motivacionais, mas ainda deve ser considerado um valor mediano. Entretanto, da mesma forma como justificado anteriormente, trata-se de um percentual que não inviabiliza a realização da análise fatorial exploratória, mas que deve ser considerado como uma limitação da pesquisa.

Quanto à adequação do tamanho da amostra para a AFEX, a medida KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) evidenciou um valor de .72, o que corresponde a níveis de adequação da amostra entre médio e excelente segundo a literatura especializada sobre estatística. (HAIR *et al.*, 1998). O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores em um nível de significância $p < .01$, indicando a presença de associações significativas entre algumas variáveis da matriz de correlações (TAB. 20).

TABELA 20
Adequação da amostra e esfericidade para os indicadores estratégicos

Medidas	Estatísticas	
Medida de adequação da amostra (KMO)		.72
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	760,45
	Significância	.00

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: $p < .01$ rejeita a hipótese nula do teste de esfericidade; ou seja, a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores.

Assim como estabelecido com os fatores motivacionais, o critério da raiz latente foi adotado para escolher os fatores estratégicos a serem analisados. A Tabela 21 mostra que sete fatores poderiam ser retidos, pois apresentavam valores maiores que 1, segundo determinado pelas normas estatísticas (HAIR *et al.*, 1998). Esses fatores totalizavam um percentual acumulado de variância de 66,86%. Todavia, apenas os dois primeiros, assinalados em negrito, foram retidos para a análise. Os mesmos procedimentos adotados para reter os fatores motivacionais foram estabelecidos para os fatores estratégicos. Assim considerado, verifica-se que os dois fatores retidos, somados, respondem por 38,45% da variância total, valor equivalente a mais da metade (57,50%) do percentual total da variância acumulada (66,86). Ou seja, os percentuais de variância tanto para os fatores motivacionais quanto para os estratégicos ficaram muito próximos. É importante salientar mais uma vez que, apesar de o percentual de variância encontrado para os fatores estratégicos retidos se mostrar abaixo do limite aceitável pelas normas estatísticas (igual ou menor a 60%), decidiu-se levar adiante a análise fatorial pelas mesmas razões apontadas pela AFEX dos fatores motivacionais.

TABELA 21
Distribuição da variância entre os fatores estratégicos extraídos pela análise fatorial

Fator	Autovalores iniciais		
	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	6,55	26,19	26,19
2	3,06	12,26	38,45
3	1,86	7,43	45,88
4	1,56	6,25	52,13
5	1,33	5,31	57,44
6	1,23	4,94	62,38
7	1,12	4,48	66,86

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores estratégicos extraídos foram compostos por variáveis que perfaziam cargas fatoriais superiores a .60, com mais da metade das comunalidades superando o valor de .70. A soma dos quadrados (autovalores) para os dois fatores extraídos foi de 6,55 e 3,06, respectivamente, com o fator 1 respondendo pela maioria da variância e o fator 2 vindo em seguida, com um valor um pouco menor.

Apesar de a solução ter explicado apenas 38,45% da variância, percentual ligeiramente inferior ao encontrado no modelo fatorial dos indicadores motivacionais (40,31%), reitera-se que a imprecisão que comumente se observa nas informações pertinentes a pesquisas realizadas no campo das ciências sociais permite que percentuais iguais ou inferiores a 60% sejam considerados aceitáveis (HAIR *et al.*, 1998). Por fim, o alfa de *Cronbach* foi superior a .75 para os dois fatores extraídos, revelando que a confiabilidade do modelo foi amplamente alcançada, uma vez que o valor limite de .70 estabelecido pelas normas estatísticas foi superado (HAIR *et al.*, 1998) (TAB. 22).

TABELA 22
Modelo final da análise fatorial para os fatores estratégicos

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.	.61		.71
Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	.69		.71
Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.	.79		.75
Mesmo depois da implantação da estratégia, continuou-se verificando se ela estava devidamente ajustada.	.86		.81
Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	.72		.72
Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.	.76		.75
A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados.	.61		.62
O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.		.70	.62
A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.		.80	.69
As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.		.83	.72
A comunicação e a explicitação da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração		.71	.54
Soma dos autovalores (<i>eigenvalues</i>)	6,55	3,06	
Percentual de explicação da variância	26,19	12,26	38,45
Alfa de <i>Cronbach</i>	.88	.79	

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 suscita, de um lado, que a formação de estratégias internacionais ocorre por meio de análises rigorosas do ambiente externo, do uso de planos formais e detalhados, da avaliação contínua do processo de implementação e da utilização de habilidades e competências no processo de escolha da estratégia. Essas características indicam um processo estratégico deliberado em que se predominam sistemas formais de planejamento e

relacionamentos hierárquicos. Ou seja, as atividades estratégicas de internacionalização seriam racionalmente planejadas. De outro lado, sugere que o processo estratégico internacional é também emergente, envolvendo transações entre a alta administração e os membros da organização tanto no desenvolvimento quanto no ajustamento contínuo da estratégia. Tais considerações deixam transparecer que o processo estratégico internacional, além de racional, implica uma seqüência de operações que se repetem em termos de diálogos contínuos e ajustamentos (HART, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999; CRICK e SPENCE, 2004). Este fator pode ser denominado, então, de “racional-iterativo”.

Por fim, o fator 2 inclui variáveis que indicam a presença marcante da alta administração na concepção, no desenvolvimento e na comunicação e explicitação das estratégias internacionais. Este comportamento mostra que o processo estratégico é centralizado e formulado deliberadamente no nível mais alto da organização, como também articulado em um nível de detalhamento relativamente concreto (MINTZBERG e WATERS, 1985; HART, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999). Este fator pode ser chamando de “*top-down*”.

6.6 Análise de regressão múltipla: as diferentes perspectivas determinantes da internacionalização e a expansão internacional

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa teve por objetivo examinar as variáveis designadoras das perspectivas determinantes da internacionalização que influenciariam o grau em que as firmas participantes da pesquisa haviam se expandido no mercado estrangeiro em termos de

vendas realizadas e da distância relativa às regiões geográficas onde elas mantinham negócios internacionais. Antes de iniciar a discussão dos resultados, é necessário esclarecer alguns procedimentos aplicados na análise de regressão. A princípio, buscou-se examinar detalhadamente a análise de freqüência das variáveis da pesquisa para se decidir quais delas seriam selecionadas para fazer parte de uma matriz de correlações. A Figura 7 apresenta as variáveis selecionadas para a análise de regressão, tendo em vista os construtos do modelo da pesquisa e o sentido do relacionamento que eles mantêm em si.

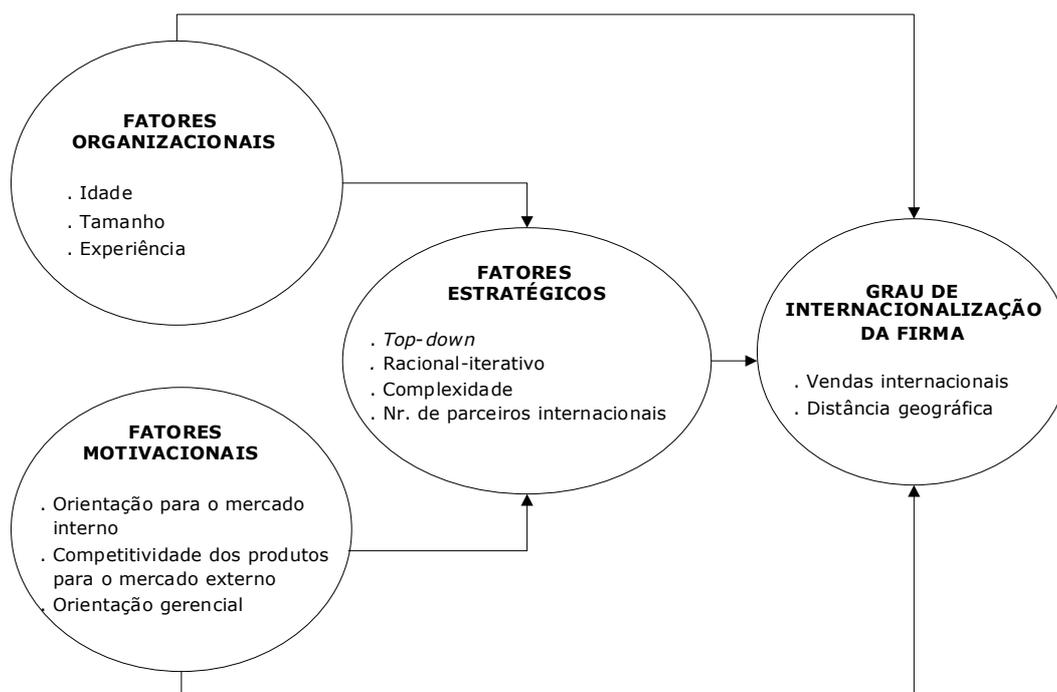


Figura 7 – Variáveis selecionadas para a análise de regressão e o modelo da pesquisa

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador

Observa-se na Figura 7 que duas alternativas de análise serão submetidas ao processo de regressão múltipla: uma antecipa que as variáveis referentes aos construtos organizacionais, motivacionais e estratégicos

determinantes da internacionalização serão regredidas em função das variáveis designadoras do grau de internacionalização da firma; e a outra alternativa adianta que os fatores estratégicos, por sua vez, serão analisados sob a influência dos fatores organizacionais e motivacionais. O Quadro 5 contém a definição das variáveis utilizadas na regressão e as suas respectivas fontes teóricas.

QUADRO 5

Definição e fonte teórica das variáveis do modelo de pesquisa

Variável	Definição	Fonte teórica
Idade	Identifica o ano de fundação da empresa.	Desenvolvida para esta pesquisa.
Tamanho	Identifica o número de empregados da empresa.	Desenvolvida para esta pesquisa.
Experiência	Mensura o tempo de atuação no mercado internacional.	Desenvolvida para esta pesquisa.
Orientação para o mercado interno	Identifica os tipos de estímulos associados ao ambiente doméstico da empresa.	Adaptada de Katsikeas e Piercy (1993) e Leonidou (1995).
Competitividade dos produtos para o mercado externo	Identifica os tipos de estímulos associados às características da empresa e ao ambiente internacional.	Adaptada de Katsikeas e Piercy (1993) e Leonidou (1995).
Orientação gerencial	Identifica os tipos de estímulos individuais associados às percepções gerenciais sobre as oportunidades de negócios internacionais.	Adaptada de Katsikeas e Piercy (1993) e Leonidou (1995).
Complexidade	Mensura o nível de complexidade associado às estratégias de atuação no mercado internacional.	Adaptada de Root (1994) e Terpstra (2001).
Número de parceiros internacionais	Mensura a quantidade de parceiros participantes da rede estrangeira da empresa.	Adaptada de Johanson e Mattsson (1988)
<i>Top-down</i>	Identifica o modo de formação estratégica cujo processo é controlado e centralizado no nível mais alto da organização.	Adaptada de Mintzberg e Waters (1985) e Hart (1992).
Racional-iterativo	Identifica o modo de formação estratégica cujo processo é predominado por sistemas formais de planejamento, transações contínuas entre os envolvidos nos negócios internacionais e ajustamentos contínuos do processo estratégico internacional.	Adaptada de Mintzberg e Waters (1985) e Hart (1992).
Vendas internacionais	Mensura o percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas da empresa.	Adaptada de Sullivan (1994).
Distância geográfica	Identifica a quantidade de regiões geográficas onde negócios internacionais são realizados.	Adaptada de Stöttinger e Schlegelmich (1998) Dow (2000)

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis que designam *idade*, *tamanho*, *experiência*, *número de parceiros* e *vendas internacionais* foram representadas no questionário por escalas ordinais, porém transformadas em contínuas, de modo que a técnica da análise de regressão múltipla pudesse ser aplicada. Um valor em uma ordem contínua foi imputado a essas variáveis, respeitando-se a ordenação original das categorias que correspondiam a elas no questionário (MALHOTRA, 2001). Optou-se por colocar escalas ordinais para determinados itens do questionário porque se pressupunha que determinadas respostas poderiam não ser precisamente fornecidas. Exemplificando, um respondente pode não saber exatamente o número exato de parceiros com os quais uma empresa se relaciona no mercado internacional ou o tempo exato em que a empresa atua no mercado internacional. Nesse caso, facilitar-lhe-ia apresentar uma questão que permitisse possibilidades de respostas que indicassem uma posição relativa.

Quanto às variáveis *orientação para o mercado interno*, *competitividade dos produtos para o mercado externo* e *orientação gerencial*, qualificadoras do processo de motivação internacional e as variáveis *top-down* e *racional-iterativo*, referentes aos fatores de formação de estratégias de internacionalização, são oriundas da análise fatorial discutida na seção anterior, tendo os escores relativos a cada fator extraído sido considerados na análise de regressão múltipla.

A variável *complexidade* foi criada a partir da questão do questionário (1.6) que buscava identificar possíveis estratégias de atuação em mercados

internacionais. Essa questão da pesquisa foi elaborada por meio de uma escala dicotômica que oferecia ao respondente 15 opções de estratégias de entrada, das mais simples para as mais complexas, para ele identificar aquelas que eram ou não utilizadas por sua empresa nos mercados internacionais onde atuava. Essa variável, para fins de utilização na análise de regressão, foi transformada em contínua, levando-se em consideração o *nível de complexidade* associado às diversas estratégias de atuação no mercado internacional e a *quantidade de estratégias* distintas que uma empresa utilizava para realizar suas operações no exterior, segundo os procedimentos descritos nos dois parágrafos seguintes.

Inicialmente, as estratégias de entrada foram categorizadas em cinco agrupamentos distintos: o primeiro reunia estratégias de entrada por meio da exportação direta e indireta; o segundo conciliava estratégias que envolviam contratos de produção de partes ou de um produto inteiro; o terceiro aliava modalidades de entrada mediante a utilização de parcerias, por exemplo, franquia, licenciamento, aliança estratégica e *joint venture*; o quarto juntava modos de entrada por meio de aquisições de empresa ou de planta no exterior; e o quinto era identificado por estratégias que envolviam investimentos *greenfield*.

Cada um desses grupos recebeu, em ordem crescente, uma pontuação que variava de 1 a 5. A dimensão que designava o *nível de complexidade* envolvido na utilização da estratégia de entrada se traduzia de acordo com essa pontuação; ou seja, quanto mais o escore se aproximava de 5 mais

complexa era considerada a estratégia utilizada e quanto mais se aproximava de 1 mais simples era considerada a estratégia. Já a dimensão que designava a quantidade de estratégias distintas de entrada utilizadas respeitava o mesmo conceito, todavia o seu cálculo se diferenciava do da dimensão anterior. Por exemplo, um caso recebia um escore no valor de 5 se ele utilizasse pelo menos uma estratégia em todos os agrupamentos definidos *a priori* para classificar as diversas modalidades de entrada no mercado internacional. Assim considerado, a variável *complexidade* se representa pela soma aritmética correspondente ao cálculo realizado para as duas dimensões mencionadas anteriormente.

A variável *distância geográfica* foi criada a partir da questão do questionário (1.5) que procurava identificar as regiões geográficas onde as empresas pesquisadas realizavam negócios internacionais. Essa questão permitia, ainda, que o respondente descrevesse, em uma escala de 5 categorias, o grau de importância que elas representavam para as atividades comerciais da empresa onde ele trabalhava. Para que a variável *distância geográfica* pudesse ser utilizada na análise de regressão, foi transformada em contínua, levando-se em consideração a quantidade de regiões em que a empresa participante da pesquisa realizava negócios internacionais e no quão importante e distante essas regiões eram consideradas.

A contagem da quantidade de regiões variou de 1 a 10, o que significa dizer que a pontuação no valor de 1 se referia ao mínimo de regiões em que alguma empresa participante da pesquisa revelou realizar negócios

internacionais, ao passo que a pontuação no valor de 10 se referia ao máximo de regiões em que alguma empresa pesquisada informou realizar negócios internacionais.

A mensuração da importância das regiões onde os negócios internacionais eram realizados foi feita pela soma das importâncias atribuídas a tais regiões. Originalmente, 14 regiões geográficas mundiais eram possíveis de serem assinaladas no questionário, em uma escala de importância de 5 pontos. Essas regiões foram subdivididas nos sete continentes do mundo: América do Sul, América do Norte, América Central, Europa, Ásia, África e Oceania. A soma das importâncias atribuídas de acordo com essa subdivisão foi, então, ponderada pela distância geográfica calculada entre uma região central de partida no Brasil (Brasília) e uma região de chegada, também central, que correspondia às cidades localizadas nos sete continentes, tendo o mapa mundial servido como base de referência para a identificação dessas cidades. As distâncias entre as regiões de partida e de chegada foram calculadas usando-se medidas de latitude e longitude. Portanto, alguma variação pode ocorrer em termos de quilometragem. A Tabela 23 identifica as regiões centrais de chegada e as respectivas distâncias em relação à Brasília.

TABELA 23

Distâncias entre Brasília e as regiões geográficas centrais pertinentes aos continentes onde negócios internacionais são realizados

Continente	Região central	Quilometragem (km)
América do Sul	Santa Cruz (Bolívia)	1.948
América do Norte	Winnipeg (Canadá)	8.754
América Central	Tegucigalpa (Honduras)	5.454
Europa	Praga (República Checa)	9.521
Ásia	Golmud (China)	15.709
África	Bangui (República Centro Africana)	7.534
Oceania	Brisbane (Austrália)	14.713

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As distâncias quilométricas foram calculadas mediante a utilização de um programa acessado no endereço eletrônico <http://www.geobytes.com/CityDistanceTool.htm>

Após as distâncias entre o Brasil e as diferentes regiões da tabela acima terem sido calculadas, a soma delas foi ajustada para totalizar 1. Sendo assim, a fórmula de cálculo ficou a seguinte:

$$\begin{aligned} \text{Distância Geográfica} &= (\text{AméricaSul} * 0.031) + (\text{AméricaNorte} * 0.138) + (\text{América} \\ &\text{Central} * 0.086) + (\text{Europa} * 0.150) + (\text{Ásia} * 0.246) + \\ &(\text{África} * 0.118) + (\text{Oceania} * 0.231) \end{aligned}$$

Concluído o processo de transformação das variáveis a serem utilizadas na análise de regressão, a Tabela 24 apresenta a matriz de correlação entre elas, com as respectivas médias e os respectivos desvios padrões. As variáveis *independentes* correspondem aos fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos determinantes da internacionalização, enquanto que as variáveis *dependentes* são representadas pelas vendas internacionais e a distância geográfica, as quais designam o grau de internacionalização da firma.

TABELA 24
Médias, desvios padrões e correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fatores Organizacionais												
1. Idade	-											
2. Tamanho	.50***	-										
3. Experiência internacional	.64***	.39***	-									
Fatores Motivacionais												
4. Orientação p/ o mercado interno	.23**	.34***	.15	-								
5. Competitividade dos produtos p/ o mercado externo	-.01	.11	.07	0.1	-							
6. Orientação gerencial	-.07	-.21**	-.04	-0.1	-.02	-						
Fatores Estratégicos												
7. Complexidade	.34***	.55***	.31***	.25**	.31***	.06	-					
8. Nr. de parceiros internacionais	.41***	.52***	.26*	.25*	.27*	-.27*	.29**	-				
9. <i>Top-down</i>	.10	-.03	-.01	-.19*	.05	.21**	.05	.17	-			
10. Racional-iterativo	.17*	.30***	.19*	.18*	.26***	-.06	.40***	.25*	-.04	-		
Grau de Internacionalização												
11. Vendas internacionais	-.10	-.04	.12	.25**	.25**	.15	.19*	.01	.39***	.07	-	
12. Distância geográfica	.21***	.35***	.39***	-.01	.10	.02	.29**	.51***	.10	.01	.16	-
Média	33.15	3.08	4.71	4.00	3.43	8.94	6.13	0.02	0.01	-0.02	0.01	0.03
Desvio padrão	18.90	1.58	1.55	2.41	2.26	3.49	2.65	1.00	1.00	1.01	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valores arredondados considerando-se níveis de significância de * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

De modo geral, a magnitude das correlações que se observa na Tabela 24 sugere que a multicolinearidade não foi um problema sério na pesquisa. Os resultados gerais da análise de regressão serão apresentados para, em seguida, ser conduzido o teste das hipóteses da pesquisa. Inicialmente, cada um dos fatores correspondentes às perspectivas sobre o processo internacional e os respectivos preditores foi regredido, separadamente, em relação às variáveis dependentes que designam o grau de internacionalização, isto é, as vendas internacionais e a distância geográfica. A Tabela 25 mostra os resultados da regressão para os preditores organizacionais do grau de internacionalização.

TABELA 25

Modelo de regressão para os preditores organizacionais do grau de internacionalização

Preditores organizacionais	Variáveis Dependentes		VIF
	Vendas internacionais	Distância geográfica	
Idade	-.42*	-.38*	2.39
Tamanho	.02	.03	2.47
Experiência internacional	.57***	.42**	1.79
R^2	.54	.58	
R^2 ajustado	.34	.39	
F	2.66**	3.13**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Conforme se observa na Tabela 25, a experiência internacional foi o preditor organizacional que mostrou o relacionamento estatístico mais significativo com as vendas internacionais ($p < .01$) e a distância geográfica (p

< 0.5). A idade também exibiu relacionamento estatístico significativo com as variáveis designadoras do grau de internacionalização, porém em nível menos expressivo ($p < .10$). Em ambas as associações, o poder de explicação da equação de regressão foi apenas moderado, segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado (R^2) de .34 para as vendas internacionais e de .39 para a distância geográfica. O valor moderado do poder de explicação talvez encontre respaldo no tamanho relativamente pequeno da amostra (73 casos), apesar de esse número se mostrar adequado para a realização da análise de regressão múltipla (ver no Capítulo 5 as diretrizes sugeridas por Hair *et al.* (1998) para julgar a adequação da análise de regressão múltipla). Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes não foi grande, uma vez que os valores encontrados não se distanciam de 1.

As hipóteses H7 e H8 (vide Capítulo 4) fazem associações entre os fatores organizacionais do processo internacional e o grau de internacionalização da firma. A hipótese H7 sugeria que os fatores organizacionais se associavam positivamente às vendas internacionais, com níveis significativos definidos pela experiência internacional e idade da firma, ao passo que a hipótese H8 propunha um relacionamento entre os mesmos fatores e a distância geográfica, com níveis significativos determinados positivamente pela experiência internacional da firma. Os resultados gerais do teste de todas as hipóteses da pesquisa podem ser vistos na Tabela 30, que se encontra no final deste capítulo.

A hipótese H7 foi confirmada parcialmente, uma vez que apenas a experiência internacional mostrou um relacionamento positivo com vendas internacionais.

Uma das teorias mais difundidas sobre internacionalização admite que a experiência pode influenciar o desempenho atual da firma no mercado internacional. À medida que a experiência vai sendo adquirida com a realização das atividades internacionais, os negócios no exterior vão se ampliando, até mesmo em mercados mais distantes (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Portanto, seria natural sugerir que a ampliação dos negócios no mercado estrangeiro seja catalisada pelas vendas internacionais e que isso ocorra em decorrência do conhecimento adquirido com as atividades no mercado estrangeiro. Estudos realizados por Zahra *et al.* (2000) e Lu e Beamish (2001) reforçam essa idéia. Esses autores argumentam que a aquisição de experiência internacional favorece o controle adequado dos custos de transação e a coordenação das atividades internacionais, levando a um comprometimento maior de recursos no exterior e, como conseqüência, a um aumento nas vendas internacionais.

A hipótese H8 foi confirmada totalmente; ou seja, a experiência internacional foi o único indicador organizacional que exibiu um relacionamento positivo significativo com a distância geográfica.

Estudos realizados evidenciaram que a ampliação do escopo geográfico internacional se fundamentava na habilidade da firma não apenas para estabelecer operações em diversos países e alavancar vantagens baseadas na localização (TALLMAN e LI, 1996), como também para trazer benefícios de escala, escopo, aprendizagem e retornos financeiros em termos de lucratividade (HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000). Tomando por base essas considerações, seria razoável admitir que tal habilidade decorre da experiência que a firma vai adquirindo com as operações internacionais concentradas em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros. Também havia sido sugerido em outro estudo que, à medida que a experiência internacional aumenta, a distância psíquica declina-se, fazendo com que a firma se exponha a um número maior de mercados (GRIPSRUD, 1990).

Os preditores organizacionais também foram regredidos em relação aos fatores estratégicos. Conforme comunicado no início desta seção, considera-se que determinadas características específicas da firma podem influenciar o processo de formação e escolha de estratégias e de parceiros para entrar e desenvolver atividades no mercado internacional. Nesse caso, as variáveis dependentes são os tipos *top-down* e racional-iterativo, referentes ao processo de formação estratégica, e a complexidade das estratégias de entrada e o número de parceiros estrangeiros, relativos a escolha estratégica. A Tabela 26 exibe os resultados dessa regressão.

TABELA 26

Modelo de regressão para os preditores organizacionais do processo de formação e escolha de estratégias internacionais

Preditores organizacionais	Variáveis Dependentes				VIF
	Top-down	Racional-iterativo	Complexidade	Nr. de parceiros internacionais	
Idade	.22	.01	.03	.23	<1.95
Tamanho	.14	.16	.46***	.40**	<1.68
Experiência internacional	-.10	.05	.08	-.08	<1.77
R^2	.12	.17	.39	.35	
R^2 ajustado	.03	.09	.33	.21	
F	1.33	2.02*	6.47***	2.45**	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Ao se examinar detidamente a Tabela 26, verifica-se que um único preditor organizacional - tamanho da firma - manteve relacionamento estatisticamente significativo com as duas dimensões que caracterizam o processo de escolha estratégica internacional: complexidade associada às estratégias de entrada no mercado internacional ($p < .01$) e número de parceiros internacionais ($p < .05$). Estes relacionamentos evidenciaram, respectivamente, coeficientes de regressão (R^2 ajustado) nos valores de .33 e .21, o que denota um poder de explicação apenas moderado. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes não foi grande, uma vez que os valores encontrados tendem a se aproximar de 1.

As hipóteses H1, H2 e H3 (vide Capítulo 4) fazem associações entre os fatores organizacionais do processo internacional e a formação e escolha de

estratégias de internacionalização. A hipótese H1 sugeria um relacionamento positivo entre os fatores organizacionais determinantes da internacionalização e o processo de formação estratégica, com a expectativa de que a experiência internacional esboçasse uma influência mais significativa sobre o processo estratégico do que a idade ou o tamanho da firma. A hipótese H2 determinava que o tamanho da firma poderia influenciar positivamente a complexidade associada ao modo de entrada no mercado internacional. A hipótese H3 enunciava que o tamanho e a experiência internacional da firma poderiam influenciar positivamente o número de parceiros internacionais.

Os resultados da regressão da Tabela 26 não confirmaram a hipótese H1, uma vez que nenhum dos preditores organizacionais mostrou qualquer tipo de relacionamento com as variáveis designadoras do processo de formação estratégica internacional. Pode ser que as empresas pesquisadas encarem a internacionalização com uma proposta de crescimento da firma que merece um processo estratégico obrigatoriamente mais acurado e que independa da idade, do tamanho ou da experiência adquirida com as operações internacionais. Essa suposição, é claro, mereceria uma investigação em profundidade para se verificar as possíveis razões que explicariam o resultado encontrado.

A hipótese H2 foi confirmada totalmente porque a complexidade associada ao modo de entrada no mercado estrangeiro mostrou ser influenciada positivamente apenas pelo tamanho da firma, não evidenciando nenhum relacionamento com a idade ou experiência internacional.

Apesar de os estudos que investigam a influência do tamanho sobre as atividades internacionais da firma não mostrarem consenso, é geralmente admitido que as firmas maiores possuem mais recursos que possibilitam a entrada em mercados mais distantes (GRIPSRUD, 1990), a perseguição de um escopo mais amplo de atividades internacionais ou o acesso facilitado a fontes de conhecimento internacional (BLOODGOOD *et al.*, 1996). Acredita-se que as firmas maiores, além de contarem com esses recursos, provavelmente possuem estruturas de governança capazes de lidar e arcar com os custos necessários para ajustar procedimentos e produtos de acordo com as especificidades próprias do mercado internacional (VERWAAL e DONKERS, 2002). Essas razões são mais do que suficientes para admitir que as empresas maiores, em comparação com as menores, possuem os requisitos necessários para lançarem mão de estratégias de entrada mais complexas que envolvam um comprometimento maior de recursos com o mercado internacional.

A hipótese H3 foi confirmada parcialmente porque apenas o tamanho, e não a experiência internacional da firma, como também era esperado, esboçou um relacionamento significativo com o número de parceiros internacionais.

A perspectiva sobre redes interorganizacionais enfatiza que uma empresa em estágio mais avançado de internacionalização possui um nível

maior de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro e, por conseqüência, desfruta de relacionamentos diretos com muitos agentes internacionais. Uma firma nessa situação, portanto, possui um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Acredita-se que as firmas maiores se enquadrariam mais a essas características do que as menores.

Apesar de constatar que 75,4% das empresas brasileiras participantes da pesquisa mostraram ser mais experientes internacionalmente, com 11 anos ou mais realizando negócios dessa natureza, conforme pode ser observado nos resultados descritivos da pesquisa, 61% possuem poucos parceiros internacionais (entre 1 a 7). Esses resultados sugerem que a experiência internacional adquirida com as operações internacionais ainda não foi capaz de potencializar a formação de relacionamentos mais profundos e de longo prazo (FORD, 1980). Uma investigação em profundidade seria necessária para se averiguar os reais motivos que levam a essa situação.

A Tabela 27 apresenta os resultados da análise de regressão para os preditores motivacionais do grau de internacionalização, os quais são compostos por motivos que justificam a realização de negócios internacionais derivados de fatores associados à orientação para o mercado interno, à competitividade dos produtos para o mercado externo e à orientação gerencial. As variáveis dependentes que designam o grau de internacionalização são as vendas internacionais e a distância geográfica.

TABELA 27

Modelo de regressão para os preditores motivacionais do grau de internacionalização

Preditores motivacionais	Variáveis Dependentes		VIF
	Vendas internacionais	Distância geográfica	
Orientação para o mercado interno	.34*	.05	1.36
Competitividade dos produtos para o mercado externo	.08	.24	1.50
Orientação gerencial	.01	.29*	1.42
R^2	.58	.57	
R^2 ajustado	.34	.39	
F	2.66**	3.13**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Os resultados da Tabela 27 mostram que os preditores motivacionais relativos a orientação para o mercado interno e a orientação gerencial demonstraram um relacionamento estatístico significativo com as vendas internacionais e a distância geográfica, respectivamente, porém em um nível de significância um pouco mais baixo ($p < .10$). A equação de regressão para estes relacionamentos exibiu um poder de explicação moderado, com o R^2 ajustado atingindo o valor de .34 para as vendas internacionais e de .39 para a distância geográfica. O preditor motivacional associado a competitividade dos produtos para o mercado externo não revelou qualquer relacionamento com as vendas internacionais e a distância geográfica. Os valores de VIF encontrados se mostram próximos de 1, o que denota a não existência de multicolinearidade entre as variáveis.

As hipóteses H9 e H10 propunham relacionamentos entre os fatores motivacionais do processo internacional e o grau de internacionalização. A hipótese H9 sugeria um relacionamento positivo entre os fatores motivacionais e as vendas internacionais, com níveis significativos determinados por estímulos associados ao ambiente tanto doméstico quanto internacional. A hipótese H10 estabelecia a existência de relacionamento significativamente positivo entre os fatores motivacionais e a distância geográfica, mas determinados por estímulos derivados do ambiente internacional.

Os resultados da regressão da Tabela 27 confirmaram parcialmente a hipótese H9, uma vez que apenas o preditor motivacional associado a orientação para o mercado interno (doméstico) influenciou significativamente as vendas internacionais. Existia a expectativa de que motivos associados a competitividade dos produtos para o mercado externo também influenciassem as vendas internacionais. A hipótese H10 não foi confirmada, porque a distância geográfica não se mostrou influenciada por estímulos associados a competitividade dos produtos para o mercado internacional, como era esperado.

Curiosamente, apenas motivos associados ao ambiente doméstico influenciaram as vendas internacionais, tendo em vista que era esperado que

as vendas internacionais também se associassem ao fator *competitividade dos produtos para o mercado externo*. No entanto, o desempenho das empresas brasileiras pesquisadas em termos das vendas internacionais parece mais influenciado por motivações ligadas ao mercado doméstico em termos da redução de dependência e riscos, como também da intensificação da competição, motivos esses caracterizadores do fator *orientação para o mercado interno*. Quanto ao fato de o interesse gerencial ter evidenciado um relacionamento com a distância geográfica, a surpresa foi menor. Apesar de essa variável caracterizar a capacidade da firma de estabelecer atividades em diversos países e, assim, alavancar vantagens baseadas na localização (TALLMAN e LI, 1996), é aceitável admitir que aspectos individuais tais como, percepções, crenças e práticas gerenciais, também estimulem a exploração de oportunidades internacionais (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003).

O modelo de pesquisa proposto também considerava que o processo estratégico internacional era influenciado por determinados motivos que impulsionam a realização de atividades no mercado estrangeiro. Da mesma forma como ocorrido na análise de regressão entre os fatores organizacionais e estratégicos (Tabela 26), as variáveis dependentes analisadas foram os tipos *top-down* e racional-iterativo, referentes ao processo de formação estratégica, e a complexidade das estratégias de entrada e o número de parceiros estrangeiros, relativos a escolha estratégica. A Tabela 28 apresenta os resultados dessa regressão.

TABELA 28

Modelo de regressão para os preditores motivacionais do processo de formação e escolha de estratégias internacionais

Preditores motivacionais	Variáveis Dependentes				VIF
	Top-down	Racional-iterativo	Complexidade	Nr. de parceiros internacionais	
Orientação p/ o mercado interno	-.21	.07	.09	.12	<1.16
Competitividade dos produtos p/ o mercado externo	.08	.31**	.27**	.15	<1.13
Orientação gerencial	.23*	-.05	.18*	-.20	<1.24
R^2	.12	.17	.39	.35	
R^2 ajustado	.03	.09	.33	.20	
F	1.33	2.02*	6.47***	2.45**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Constata-se na Tabela 28 que o preditor motivacional relativo a competitividade dos produtos para o mercado externo manteve um relacionamento estatístico significativo com o tipo racional-iterativo de formação estratégica e a complexidade das estratégias de entrada, em um nível de significância de $p < .05$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valores R^2 ajustado de .09 e .33, respectivamente, os quais revelam um poder de explicação baixo e moderado. Em um nível de significância um pouco menor ($p < .10$), aparece o relacionamento do preditor motivacional *orientação gerencial* com o tipo *top-down* de formação estratégica e com a complexidade das estratégias de entrada. Os coeficientes de regressão (R^2 ajustado) nos valores de .03 e .33, respectivamente, revelam também um poder de explicação de baixo a moderado para estes relacionamentos. Os

resultados mostram ainda a inexistência de relacionamento entre orientação para o mercado interno com todos os fatores estratégicos da internacionalização, como também de relacionamento entre todos os preditores motivacionais com o número de parceiros internacionais. Os valores de VIF encontrados se mostram bem próximos de 1, não manifestando nenhum problema de multicolinearidade na análise.

As hipóteses H4, H5 e H6 exibiam relacionamentos entre o processo de motivação internacional com o processo de formação de estratégias para a internacionalização. A hipótese H4 sugeria um relacionamento positivo entre essas dimensões da internacionalização, com níveis significativos determinados por estímulos individuais, organizacionais e ambientais. A hipótese 5 determinava que a complexidade dos modos de entrada seria mais positivamente influenciada por estímulos individuais e ambientais. A hipótese H6 argumentava que a formação de parcerias seria mais positivamente influenciada por estímulos individuais do que por estímulos específicos da firma ou do ambiente.

Os resultados da regressão da Tabela 28 confirmaram totalmente a hipótese H4, uma vez constatado que os preditores associados a competitividade para o mercado externo (que mescla motivos tanto organizacionais quanto ambientais) e a orientação gerencial influenciaram significativamente as variáveis que designam os tipos *top-down* e racional-iterativo de formação estratégica.

De modo geral, é propagado pela literatura sobre negócios internacionais que as decisões da firma para iniciar, desenvolver e manter operações internacionais sofrem a influência de determinados estímulos que fornecem a força motriz para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI; 2003) ou levá-la a evoluir ou modificar suas estratégias internacionais (FINE e DEEGAN, 2001; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Tendo em vista essas considerações, reconhece-se que estímulos das mais diversas naturezas - isto é, individuais, organizacionais e ambientais - estão associados ao processo estratégico internacional. Os resultados da regressão confirmam essas considerações, uma vez que o modo *top-down* de formação estratégica é caracterizado pelo envolvimento irrestrito da alta gerência no processo estratégico internacional, o que deixa claro a associação com o aspecto individual pertinente ao fator motivacional *orientação gerencial*. Já o modo racional-iterativo é predominado por sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Além disso, esse modo preconiza que avaliações tanto internas quanto externas à firma fazem parte do processo de formação estratégica com vistas ao ajustamento contínuo das estratégias. Supõe-se que uma empresa impulsionada a realizar negócios internacionais e motivada pela oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, habilidade para modificar produtos para os clientes internacionais e produção de bens com qualidades únicas ou singulares, estímulos esses que caracterizam o fator *competitividade dos produtos para o*

mercado externo, leve em consideração aspectos tanto ambientais quanto organizacionais nas decisões tomadas em prol da internacionalização.

A hipótese H5 também foi confirmada totalmente pelos resultados, tendo em vista que a complexidade das estratégias de entrada foi significativamente influenciada pelos preditores referentes a competitividade dos produtos para o mercado externo e a orientação gerencial.

A confirmação da hipótese H5 se apóia no levantamento realizado com Leonidou (1995) sobre diversos estudos que avaliavam os fatores que estimulam a exportação. Segundo esse autor, tais estímulos não se restringem apenas à atividade de exportação. Eles podem ser encontrados em qualquer estágio da internacionalização da firma, desde os iniciais até aqueles considerados mais avançados e que envolvam maior comprometimento de recursos com o mercado internacional. Leonidou (1995) identificou que os estímulos que mais se destacaram em seu levantamento se associavam às características ambientais e organizacionais. O preditor *competitividade dos produtos para o mercado externo*, conforme descrito no comentário de confirmação da hipótese 4, é composto por uma junção de estímulos ambientais e organizacionais. Um estudo realizado por Iglesias e Veiga (2002) também apóia a hipótese 5, cujos resultados apontaram que aspectos específicos do ambiente internacional, tais como infra-estrutura logística, hábitos de consumo locais e acompanhamento das tendências de mercado, eram as principais motivações para a realização de investimentos estrangeiros diretos por empresas brasileiras de manufaturados.

Quanto à confirmação na hipótese 5 de que o preditor *orientação gerencial* influencia a complexidade das estratégias de entrada, diversos estudos apóiam esse resultado quando sugerem que a entrada no mercado estrangeiro também dependia da capacidade individual do empreendedor de perceber possibilidades de realização de negócios internacionais bem sucedidos (JOHANSON e VAHLNE, 1992; ZAHRA e GEORGE, 2002; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004). É pertinente destacar que a literatura sobre marketing internacional difunde que modos de entrada mais complexos requerem maior controle sobre as operações realizadas no estrangeiro e comprometimento de recursos, aumentando a exposição do negócio a diferentes fontes de riscos (ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000). Presume-se que o papel gerencial seja fundamental nessas circunstâncias, principalmente na interação com fornecedores locais, na obtenção de informações sobre o mercado, os clientes e o movimento da competição, como também na superação das dificuldades inerentes a projetos de expansão internacional.

A hipótese H6 não foi confirmada, porque a formação de parcerias internacionais não mostrou ser influenciada por nenhum fator motivacional. Alguns estudos apontam que o papel do empreendedor é tão importante na percepção e exploração de negócios potenciais (JOHANSON E VAHLNE, 1992; ZAHRA e GEORGE, 2002; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004) quanto na habilidade para estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros (JOHANSON e VAHLNE, 1992; MERILEES, 1998;

DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; SPENCE, 2003). Por essas razões, esperava-se que a variável *número de parceiros internacionais* fosse positivamente influenciada pelo preditor *orientação gerencial*.

Finalizando o teste das hipóteses da pesquisa, a Tabela 29 apresenta os resultados encontrados na associação entre os preditores do processo internacional de formação e escolha estratégica e o grau de internacionalização. Conforme apresentado ao longo deste capítulo, tais preditores consideram como variáveis dependentes os tipos *top-down* e racional-iterativo envolvidos no processo de formação de estratégias para a internacionalização, a complexidade associada ao modo de entrada no mercado internacional e o número de parceiros internacionais.

TABELA 29

Modelo de regressão para os preditores estratégicos do grau de internacionalização

Preditores Estratégicos	Variáveis Dependentes		VIF
	Vendas internacionais	Distância geográfica	
<i>Top-down</i>	.38**	.10	1.13
Racional-iterativo	.01	-.29*	1.53
Complexidade	.21	.04	2.03
Nr. de parceiros internacionais	-.12	.41**	1.81
R^2	.54	.58	
R^2 ajustado	.34	.39	
F	2.66**	3.13**	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Os resultados da Tabela 29 mostram que apenas o preditor estratégico relativo à formação estratégica do tipo *top-down* manteve um relacionamento significativo com as vendas internacionais, em um nível de $p < .05$. A equação de regressão para este relacionamento evidenciou um poder de explicação moderado, com o R^2 ajustado mostrando um valor de .34. A distância geográfica, em contrapartida, mostrou um relacionamento significativo com a escolha do número de parceiros internacionais ($p < .05$) e com o tipo racional-iterativo de formação estratégica, em um nível de significância um pouco menor ($p < .10$). A equação de regressão para este relacionamento evidenciou um poder de explicação moderado, com o R^2 ajustado mostrando um valor de .39. Os valores de VIF encontrados tendem a se aproximar de 1, o que denota a não existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes empregadas na análise.

As hipóteses H11 e H12 exibem relacionamentos entre o processo estratégico internacional com o grau de internacionalização. A hipótese H11 determina que processos mais deliberados de formação estratégica podem influenciar positivamente o grau de internacionalização, quando se consideram as vendas internacionais. Já a hipótese H12 informa que o número de parceiros internacionais pode manter um relacionamento significativo positivo com o grau de internacionalização, agora representado pela distância geográfica.

Os resultados da Tabela 29 confirmam totalmente a hipótese 11, uma vez que as vendas internacionais se manifestam significativamente influenciadas pelo preditor *top-down* de formação estratégica.

O tipo *top-down* é caracterizado pela presença marcante da alta administração no processo estratégico internacional, o qual é controlado deliberadamente por meio de um plano formal centralizado e articulado em um nível de detalhamento relativamente concreto. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado internacional é mais forte quando os principais decisores participam ativamente das decisões internacionais da firma. Isso cria uma base para a sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados em direção a um maior comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro. Presume-se que as vendas internacionais, portanto, sejam um termômetro desse processo de expansão internacional.

A hipótese 12 foi confirmada totalmente pelos resultados encontrados, considerando que a distância geográfica mostrou ser influenciada positivamente pelo número de parceiros internacionais.

Nenhum estudo foi encontrado para apoiar diretamente a confirmação desta hipótese. Entretanto, a perspectiva relacional sugere que as possibilidades da firma de constituir relacionamentos refletem o grau em que se encontram as suas atividades de internacionalização; ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada dentro de uma rede estrangeira, desfrutando de relacionamentos diretos com muitos atores estrangeiros (JOHANSON e MATTSSON, 1988). A formação de parcerias, por sua vez, constitui um meio eficaz para acessar os recursos e obter conhecimento do mercado-alvo internacional. A aquisição de conhecimento, conseqüentemente, permite o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas, como também uma possibilidade real de contato com as necessidades e gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores (LU e BEAMISH, 2001). Respeitando essa linha de raciocínio, seria aceitável presumir que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais.

As Tabelas 30 e 31 apresentam, respectivamente, um resumo dos resultados referentes ao teste das hipóteses da pesquisa e os resultados gerais da análise de regressão múltipla aplicada na pesquisa, considerando todas as associações entre as variáveis independentes e dependentes, e os respectivos coeficientes de regressão (R^2 ajustado) encontrados.

TABELA 30
Resultado geral do teste de hipóteses

Variáveis independentes	Hipóteses	Variáveis dependentes	Resultado geral
Experiência internacional	H1	Modos de formação estratégica	Não confirmada
Tamanho	H2	Complexidade das estratégias de entrada	Confirmada totalmente
Tamanho e experiência internacional	H3	Número de parceiros internacionais	Confirmada parcialmente pelo tamanho
Estímulos individuais, organizacionais e ambientais	H4	Modos de formação estratégica	Confirmada totalmente
Estímulos individuais e ambientais	H5	Complexidade das estratégias de entrada	Confirmada totalmente
Estímulos individuais	H6	Número de parceiros internacionais	Não confirmada
Experiência internacional e idade	H7	Vendas internacionais	Confirmada parcialmente pela experiência internacional
Experiência internacional	H8	Distância geográfica	Confirmada totalmente
Estímulos ambientais	H9	Vendas internacionais	Confirmada parcialmente pelo fator "orientação para o mercado interno"
Estímulos ambientais	H10	Distância geográfica	Não confirmada
Modos deliberados de formação estratégica	H11	Vendas internacionais	Confirmada totalmente
Número de parceiros internacionais	H12	Distância geográfica	Confirmada totalmente

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 31
Resultado geral da análise de regressão múltipla

Preditores	Variáveis dependentes					
	Top-down	Racional-iterativo	Complexidade	Nr. de parceiros internacionais.	Vendas internacionais.	Distância geográfica
Organizacionais						
Tamanho	-	-	.46***	.40**	-	-
Idade	-	-	-	-	-.42*	-.38*
Experiência internacional	-	-	-	-	.57***	.42**
Motivacionais						
Orientação p/ o mercado interno	-	-	-	-	.34*	-
Competitividade dos produtos p/ o mercado externo	-	.31**	.27**	.31**	-	-
Orientação gerencial	.23*	-	.18*	-	-	.29*
Estratégicos						
Complexidade	-	-	-	-	-	-
Nr. de parceiros Internacionais	-	-	-	-	-	.41**
Top-down	-	-	-	-	.38**	-
Racional-iterativo	-	-	-	-	-	-.29*

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

Considerando apenas o teste de hipóteses realizado (TAB. 30), os resultados evidenciam que o processo internacional de formação estratégica das empresas participantes da pesquisa é influenciado por estímulos associados às características individuais e ambientais, e que o tamanho foi o preditor organizacional que mais exerceu influência sobre o processo de escolha de estratégias internacionais, em termos da complexidade correspondente aos modos de entrada no mercado internacional e do número

de parceiros internacionais. Tendo em vista os resultados gerais (TAB. 31), acrescenta-se que o processo de escolha estratégica, designado pela complexidade das estratégias de entrada, é influenciado por estímulos individuais (*orientação gerencial*) e ambientais/organizacionais (*competitividade dos produtos para o mercado externo*).

A tabela indicativa dos resultados do teste de hipóteses revela que o grau de internacionalização das empresas pesquisadas, mensurado pelas vendas internacionais, é determinado por fatores organizacionais associados à experiência internacional, fatores estratégicos definidos por modos deliberados de formação estratégica (*top-down*) e fatores motivacionais estabelecidos por estímulos derivados do mercado interno (doméstico), este último em um nível mais baixo de significância ($p < .10$). A tabela com os resultados gerais da análise de regressão mostra que a idade também foi um fator organizacional que influenciou as vendas internacionais, todavia em um nível de significância relativamente pequeno ($p < .10$). Já o grau de internacionalização mensurado pela distância geográfica mostrou ser influenciado por fatores organizacionais e de escolha estratégica, com a experiência internacional e o número de parceiros internacionais, respectivamente, apresentando-se como os preditores desse resultado (TAB. 32). A distância geográfica, conforme se observa na tabela dos resultados gerais da análise de regressão, também foi influenciada pela idade da firma, por estímulos derivados da orientação gerencial e por modos de formação estratégica do tipo racional-iterativo, porém em um nível menor de significância ($p < .10$).

Finalmente, examinando ambas as tabelas, é possível perceber que o processo de formação estratégica das empresas participantes da pesquisa não revelou ser influenciado por fatores organizacionais, enquanto que o processo de escolha estratégia referente ao número de parceiros internacionais não mostrou relacionamento com o processo de motivação internacional. A distância geográfica exibiu um relacionamento com um único preditor motivacional (*orientação gerencial*) e um único preditor estratégico (*racional-iterativo*), porém em níveis mais baixos de significância ($p < .10$).

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta tese foi identificar, de um lado, os fatores organizacionais, motivacionais e estratégicos que se faziam presentes na internacionalização de empresas brasileiras de manufatura e, de outro, analisar a influência desses fatores sobre o grau de internacionalização das empresas pesquisadas em termos do volume de vendas e da distância geográfica pertinente às regiões com as quais negócios estrangeiros eram mantidos.

Para que esse objetivo se concretizasse, sugeriu-se um modelo teórico-analítico que contemplava os fatores determinantes da internacionalização e o processo de expansão internacional, avaliado em termos de indicadores financeiros e não-financeiros que expressassem o grau de internacionalização das empresas participantes do estudo. O modelo sugeria que a internacionalização era desencadeada por determinados estímulos internos e externos à firma e por escolhas estratégicas que envolviam a entrada, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos no mercado estrangeiro. Além disso, admitia-se a relevância da participação do empreendedor e de determinadas características organizacionais - por exemplo, a idade, o tamanho e a experiência internacional interferindo diretamente nas decisões estratégicas internacionais e o fato de essas dimensões, em conjunto, se revelarem importantes influenciadoras do grau de internacionalização da firma.

Tendo em vista este contexto, a pesquisa contou com a participação de 73 empresas brasileiras pertencentes a variados setores de manufatura, com

destaque para aqueles relativos a produtos de consumo não-durável (alimentos, bebidas e fumo, confecções e têxteis, e farmácia, higiene e cosméticos) e a produtos do setor automotivo. Os estados que mais participaram do levantamento foram, por ordem de importância, São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

Os resultados da pesquisa indicaram a existência de um relativo equilíbrio quanto à classificação das empresas participantes do estudo em termos de porte, com as pequenas e médias, agrupadas, apresentando um percentual de participação um pouco maior que as grandes. A maioria das empresas participantes possuía acima de 11 anos de existência no mercado doméstico. A maioria das empresas também mostrava experiência internacional, com 11 anos ou mais realizando negócios no mercado estrangeiro. Metade da amostra das empresas estudadas revelou participar de redes internacionais, porém a maior parte desse grupo informou possuir poucos parceiros no estrangeiro. A maioria das empresas da amostra declarou realizar um volume de vendas internacionais acima de 25%, sendo que a maior parte deste grupo afirmou que esse volume ultrapassava o percentual de 56%. Os mercados preferidos de destino dos negócios internacionais foram Argentina, países da Europa Central e Estados Unidos, acessados por meio dos mais diversos tipos de estratégias de entrada, embora um pouco mais que a metade das empresas pesquisadas afirmando utilizar apenas a exportação.

A associação de algumas características das empresas envolvidas na pesquisa à situação em que se encontram as suas atividades internacionais revela resultados que se mostraram dignos de atenção.

Primeiro, observou-se que a experiência adquirida com o tempo de atuação em mercados internacionais estava diretamente associada ao tamanho da firma. Essa evidência sugere que as empresas maiores devem possuir os recursos necessários para perseguir um escopo mais amplo de atividades internacionais, para acessar mais facilmente fontes de conhecimento internacional ou então para ajustar procedimentos e produtos de acordo com certas especificidades demandadas pelos mercados estrangeiros.

Segundo, verificou-se uma associação significativa entre o tamanho da firma e o número de parceiros internacionais, o que permitiu inferir que as empresas maiores tendem a possuir mais parceiros internacionais, em comparação com as empresas menores. Acredita-se que as empresas maiores possuem um nível maior de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro, fato que as colocam em posição de desfrutar relacionamentos diretos com muitos *players* internacionais ou de possuir um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais efetivos para fins de posicionamento em uma rede estruturada (JOHANSON e MATTSSON, 1988).

Terceiro, os resultados apontaram que o tamanho da firma mantinha uma associação significativa com as estratégias de entrada no mercado

internacional, sugerindo que as empresas maiores são mais propensas a utilizar modos mais complexos, quando comparadas com empresas menores. A literatura especializada sobre gestão internacional tem difundido que não é aconselhável a utilização de modalidades que implicam níveis mais baixos comprometimento de recursos e de complexidade caso o interesse da firma seja de se expandir internacionalmente.

Quarto, a experiência internacional se mostrou significativamente relacionada ao volume de vendas internacionais, dando a entender que o desempenho financeiro relativo aos negócios realizados no exterior se mostra mais acentuado em empresas com mais tempo de atuação no mercado estrangeiro. Essa evidência é apoiada por uma das teorias mais importantes sobre internacionalização, a qual preconiza que à medida que a experiência internacional aumenta, maiores recursos são comprometidos com o processo de ampliação dos negócios realizados no mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Em outras palavras, reconhece-se que firmas mais experientes internacionalmente reúnem os recursos e habilidades necessários para aumentar o desempenho no mercado estrangeiro ou então exibir atitudes positivas em direção a futuros empreendimentos internacionais.

Em relação aos motivos que impulsionam a realização de negócios internacionais, os resultados encontrados evidenciaram que as empresas brasileiras pesquisadas são mais significativamente motivadas pela oportunidade de obter lucro e crescimento com as atividades internacionais,

pela necessidade de reduzir a dependência e os riscos em relação ao mercado doméstico e pela intensificação da competição no mercado doméstico. Constatou-se também que a orientação gerencial do ponto de vista dos interesses e crenças em face das atividades internacionais parecia exercer um papel fundamental na motivação em prol das atividades internacionais. Todavia, pouca importância foi dirigida a programas governamentais apoiando a internacionalização, a incentivos recebidos de agentes externos, a contatos casuais impulsionando negócios internacionais e à existência de gerentes de origem estrangeira nas empresas estudadas. Esses resultados sugerem que as empresas pesquisadas não se beneficiam de subsídios públicos ou institucionais para as suas operações internacionais ou que talvez precisem se tornar mais empreendedoras como forma de obter vantagem das oportunidades que surgem no mercado internacional.

Quanto ao processo de formação de estratégias internacionais, os respondentes concordaram significativamente que a idéia da estratégia partia da alta administração e que a mesma respondia pelas decisões relativas ao curso da estratégia, controlava totalmente o processo estratégico e assumia o papel de comunicar e explicitar a estratégia. Além disso, a escolha estratégica respeitava um processo seqüencial analítico e procedimental, e verificações de ajuste da estratégia eram realizadas após a sua implementação. Esses resultados denotam que é marcante a presença da alta administração no processo estratégico internacional e que as estratégias internacionais das empresas brasileiras são mais deliberadas por meio do comando (*top-down*) e da racionalidade que se expressa em uma seqüência de operações que se

repetem em termos de procedimentos, avaliações e ajustamentos contínuos do processo.

Por fim, realizou-se uma análise de regressão múltipla para verificar quais os fatores relativos às perspectivas determinantes da internacionalização influenciavam o grau em que as empresas participantes da pesquisa haviam se expandido no mercado internacional no que referia às vendas realizadas no exterior e à distância relativa às regiões geográficas onde elas mantinham negócios internacionais. O modelo teórico-analítico adotado na pesquisa também investigou os fatores organizacionais e motivacionais que influenciavam o processo de formação e escolha de estratégias internacionais. Os fatores organizacionais diziam respeito ao tamanho, à idade e à experiência internacional da firma; e os fatores motivacionais, à orientação para o mercado interno, à competitividade dos produtos para o mercado externo e à orientação gerencial, ao passo que o processo estratégico internacional era designado pela formação de estratégias do tipo *top-down* e racional-iterativo e pela escolha das estratégias de entrada e do número de parceiros mantidos no mercado estrangeiro.

Os resultados gerais da análise de regressão, bem como os do teste de hipóteses que correspondiam a tal análise evidenciaram que o processo internacional de formação estratégica das empresas pesquisadas é influenciado por estímulos associados às características individuais e ambientais/organizacionais quando se estava em consideração a complexidade associada aos modos utilizados para entrar no mercado-alvo. Os resultados

também mostraram que o tamanho foi o preditor organizacional que mais exerceu influência sobre o processo de escolha de estratégias internacionais, em termos da complexidade correspondente aos modos de entrada e da escolha do número de parceiros internacionais. Estudos realizados por Leonidou (1995) e Iglesias e Veiga (2002) apóiam esses resultados. O primeiro estudo identificou que os estímulos que mais se destacavam em diversas pesquisas sobre a capacidade da firma de realizar atividades internacionais, independentemente do modo de entrada utilizado, associavam-se às características ambientais e organizacionais. O segundo estudo apontou que empresas brasileiras de manufaturados que realizavam investimentos estrangeiros diretos eram motivadas por aspectos específicos do ambiente internacional, tais como infra-estrutura logística, hábitos de consumo locais e acompanhamento das tendências de mercado.

Quanto ao grau de internacionalização, os resultados da análise de regressão e do teste de hipóteses revelaram que o indicador financeiro relativo às vendas internacionais é influenciado por fatores organizacionais associados à experiência internacional, fatores motivacionais estabelecidos por estímulos derivados do mercado interno (doméstico) e fatores estratégicos definidos por modos deliberados de formação estratégica do tipo *top-down*.

Algumas considerações merecem ser feitas sobre esses resultados. Primeiro, sugere-se que a ampliação dos negócios no mercado estrangeiro é catalisada pelas vendas internacionais e que isso ocorre à medida que a experiência vai sendo adquirida com a realização das atividades internacionais,

até mesmo em mercados mais distantes. Segundo, as vendas internacionais das empresas estudadas se mostraram mais influenciadas por motivações ligadas ao mercado doméstico em termos da redução de dependência/riscos e da intensificação da competição, e não por fatores orientados também para o mercado externo (internacional) - por exemplo, oportunidade de lucro e crescimento no exterior. Terceiro, é disseminado pela literatura que o envolvimento com o mercado internacional é mais forte quando os principais decisores participam ativamente das decisões internacionais da firma e do seu processo de expansão no exterior. Presume-se que as vendas internacionais sejam um termômetro desse processo de expansão internacional.

Em termos dos resultados associados ao grau de internacionalização mensurado pelo indicador não-financeiro referente à distância geográfica, encontrou-se ser ele influenciado por fatores organizacionais e de escolha estratégica, ou seja, pela experiência internacional e pelo número de parceiros internacionais, respectivamente.

Esses resultados sugerem, de um lado, que a habilidade da firma para estabelecer operações em diversos mercados e, assim, alavancar vantagens baseadas na localização decorre da experiência que ela vai adquirindo com a concentração de operações internacionais em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros. De outro lado, supõe-se que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais.

Finalmente, os resultados da análise de regressão mostraram que o processo de formação estratégica das empresas participantes da pesquisa não revelou ser influenciado por fatores organizacionais, enquanto que o processo de escolha estratégia referente ao número de parceiros internacionais não mostrou relacionamento com o processo de motivação internacional.

Esperava-se que a experiência internacional se revelasse como um fator determinante das decisões estratégicas internacionais das empresas participantes do estudo, segundo o que se preconiza na literatura sobre internacionalização. Também era esperado que o número de parceiros internacionais fosse positivamente influenciado pelo preditor motivacional associado à orientação gerencial, uma vez que diversos estudos apontavam que o papel do empreendedor é tão importante na percepção e exploração de negócios potenciais quanto na habilidade para estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros. Segundo se apurou na pesquisa, um pouco mais que a metade das empresas estudadas utilizam apenas modos mais simples de atuação no mercado estrangeiro, notadamente por meio de atividades de exportação. Admite-se que modos mais simples de atuação podem implicar um envolvimento menor com o mercado estrangeiro, fato que certamente impossibilitaria a ampliação de uma rede de relacionamentos estrangeiros.

Em suma, os resultados encontrados por essa pesquisa permitem que algumas considerações sejam traçadas a respeito das contribuições teóricas e metodológicas do estudo desenvolvido.

A primeira contribuição diz respeito à tentativa da pesquisa de integrar diferentes perspectivas abordadas em estudos sobre internacionalização, algo que possibilitou uma investigação mais completa sobre o comportamento internacional de empresas brasileiras de manufatura. Conforme argumentado na Introdução desta pesquisa, boa parte dos estudos brasileiros sobre internacionalização tem privilegiado abordagens motivacionais e estratégicas. Estudos envolvendo a abordagem relacional e o grau de internacionalização da firma têm despertado um interesse menor dos pesquisadores nacionais. Além disso, ressalta-se a importância de este estudo ter sido realizado em um ambiente econômico considerado em desenvolvimento, como é o caso do ambiente brasileiro. Iniciativas nesse sentido contribuem para o entendimento das experiências de empresas que procuram competir na economia mundial.

A segunda contribuição está associada à mensuração do grau em que as operações de uma firma se encontram internacionalizadas. A maioria das pesquisas prefere utilizar indicadores financeiros para este fim, não obstante se constatar uma diversidade de indicadores não-financeiros contornando alguns estudos sobre o processo de expansão internacional. É sugerido pela literatura que a utilização de medidas de uma única natureza, seja financeira ou não, pode representar uma parte limitada de determinado domínio e que tal fato pode enviesar a interpretação dos resultados. A presente pesquisa acatou essa argumentação ao utilizar indicadores de ambas as naturezas, conseqüentemente contribuindo para reforçar esses argumentos e ampliar os estudos que mensuram o processo de expansão internacional da firma.

Uma última consideração se associa à contribuição dos resultados da pesquisa para o desenvolvimento da teoria sobre as perspectivas determinantes da internacionalização e a relação que elas estabelecem com o grau de internacionalização da firma.

A teoria tem preconizado a relevância que determinadas características organizacionais - por exemplo, o tamanho e a experiência da firma - representam para o processo estratégico internacional e o grau de internacionalização, respectivamente. É amplamente reconhecido que as empresas maiores possuem mais recursos para atuarem em diversos mercados, acessarem fontes de conhecimento local e desfrutarem relacionamentos diretos com muitos agentes internacionais. Admite-se também que à medida que a experiência internacional vai sendo adquirida os negócios no exterior vão se ampliando, fazendo com que a firma reúna as habilidades necessárias para se expor a um número maior de mercados. Os resultados da pesquisa contribuíram para esses argumentos teóricos, uma vez que o tamanho mostrou ser muito importante para a escolha das estratégias de entrada e do número de parceiros internacionais, ao passo que a experiência evidenciou ser decisiva para as vendas internacionais e para a extensão das operações da firma em diferentes regiões geográficas mundiais.

Também tem sido evidenciado pela literatura que estímulos associados a certas características organizacionais específicas influenciam as decisões de entrada e desenvolvimento da firma no mercado estrangeiro e que avaliações tanto internas quanto externas à firma fazem parte do processo de formação

estratégica com vistas ao ajustamento contínuo das estratégias. Os resultados encontrados pela pesquisa contribuem para essas evidências, uma vez que foi constatado que as empresas brasileiras que se dirigem ao mercado internacional impulsionadas por estímulos associados à competitividade de seus produtos parecem desenvolver um processo estratégico pautado pela racionalidade, por uma seqüência de operações que se repetem em diálogos contínuos e ajustamentos e por uma análise de qual seria a estratégia mais adequada para este fim.

Finalmente, a teoria sobre gestão internacional destaca o papel fundamental que os principais decisores em uma firma ocupam nas decisões orientadas para o comprometimento de recursos necessários à sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados no mercado internacional. Também tem sido sugerido que a formação de parcerias é um meio eficaz para acessar recursos, obter conhecimento e se posicionar em mercados internacionais. Os resultados da pesquisa contribuíram para as premissas teóricas formuladas a esse respeito, considerando que constatou-se a presença marcante da alta administração controlando e articulando formalmente o processo estratégico internacional das empresas pesquisadas, assim como a sua atuação em diferentes regiões mundiais sendo influenciada pelo número de parceiros internacionais mantidos.

A despeito das precauções teóricas e metodológicas assumidas na realização desta tese, algumas limitações devem ser destacadas. De um ponto de vista teórico, não é comum a utilização de muitas perspectivas sobre

negócios internacionais em uma única pesquisa. Se, de um lado, isso permite a investigação mais robusta e completa a respeito das atividades iniciais e seqüenciais da firma no mercado internacional, de outro, cria dificuldades adicionais, porque o pesquisador se vê obrigado a ter que lidar com inúmeras variáveis para explicar o fenômeno de pesquisa desejado.

De um ponto de vista metodológico, é oportuno salientar alguns aspectos que interferiram na consecução da pesquisa. Quanto ao tipo de investigação conduzida, a análise *ex post facto*, apesar de ser largamente utilizada em pesquisas sobre negócios internacionais, pode apresentar vieses difíceis de serem equacionados; por exemplo, aqueles que poderiam resultar da investigação dos motivos subjacentes às decisões internacionais de uma firma que atua há muitos anos no mercado estrangeiro.

Considerando que a pesquisa procurou avaliar o relacionamento de diferentes perspectivas teóricas envolvidas em estudos sobre a internacionalização com o grau em que uma firma se encontra internacionalizada, algo relativamente incomum observado no campo sobre negócios internacionais, nenhum modelo estruturado foi utilizado na íntegra ou adaptado para os fins desejados. Essa decisão de pesquisa obrigou a elaboração de um instrumento de coleta de dados para ser testado em primeira mão na realidade brasileira. Os resultados alcançados, certamente, não invalidam os esforços do pesquisador na sua tentativa de enfatizar o caráter multidimensional presente nas investigações do campo, mas requerem a realização de novas pesquisas para comprovar a validade e a confiabilidade

das medidas mais relevantes obtidas. Não obstante muitas evidências encontradas se respaldarem em estudos empíricos anteriores, um longo caminho há que ser percorrido.

O tamanho da amostra final, apesar de atender às exigências de aplicação das técnicas estatísticas utilizadas, não proporciona bases suficientes para se fazer generalizações. Um plano de amostragem que permitisse um controle maior do perfil dos participantes proporcionaria bases suficientes para se fazer generalizações. Ou, então, maior rigor teria que ser adotado para a composição de um banco de dados com informações mais completas sobre a identificação dos profissionais mais estrategicamente envolvidos com as operações internacionais de modo que tentativas nessa direção pudessem ter sido realizadas para aumentar a devolução de questionários respondidos. Por esse motivo, a amostra utilizada pode expressar as opiniões de um conjunto não representativo da população mais estrategicamente participante dos negócios internacionais das firmas pesquisadas. Insuficiências de recursos e de tempo para a realização da pesquisa se constituíram nos principais causadores dessas limitações.

Conforme apontado anteriormente, o instrumento de coleta de dados foi elaborado exclusivamente para os fins da pesquisa e aplicado uma única vez. Portanto, necessita passar por novos procedimentos de validação e confiabilidade. Além disso, instrumentos quantitativos de pesquisa que utilizam fontes primárias de levantamento de dados são susceptíveis a julgamentos pessoais que podem introduzir erros significativos na medição dos resultados,

apesar de o instrumento ter sido pré-testado com acadêmicos e executivos diretamente envolvidos com negócios internacionais. Mesmo que a maioria das seções do instrumento tenha buscado tratar das operações internacionais da firma no presente, uma delas - sobre o processo de formação e escolha de estratégias internacionais - exigia a recordação de eventos passados. Esse tema requeria que o respondente tivesse um conhecimento apurado ou tivesse participado do processo estratégico internacional de sua empresa. Essas situações podem ter suscitado respostas imprecisas ou que não correspondiam à realidade. Ressalta-se também que a abordagem quantitativa não exaure as complexidades inerentes à internacionalização, apesar de se mostrar poderosa para demonstrar relações estatísticas entre variáveis. Entretanto, alguns resultados encontrados pareciam exigir uma abordagem mais qualitativa para se conhecer em profundidade as dimensões pertinentes à trajetória internacional das empresas participantes da pesquisa.

Finalmente, nem todos os pressupostos necessários para a utilização das técnicas bivariadas e multivariadas adotadas pela pesquisa foram rigorosamente contemplados. De um lado, atribui-se essa limitação ao caráter exploratório da pesquisa, quando se considera a aplicação em primeira mão de um instrumento elaborado exclusivamente para os fins empíricos desejados. De outro lado, a limitação metodológica aqui considerada também é atribuída ao tamanho da amostra, que não correspondeu à quantidade de respondentes usualmente exigida para cada variável da pesquisa. Por esses motivos, a violação de alguns pressupostos multivariados requer que os resultados alcançados sejam observados com cautela. Apesar de muitos se apoiarem na

teoria sobre negócios internacionais, eles dizem respeito única e exclusivamente ao grupo de empresas participantes da pesquisa.

Diante das conclusões e limitações apresentadas neste capítulo, os resultados encontrados permitem que sejam feitas algumas recomendações para futuras pesquisas, a saber:

- Continuação de pesquisas que procurem integrar as perspectivas determinantes da internacionalização abordadas na pesquisa e a relação que as mesmas mantêm com o processo de expansão da firma no mercado estrangeiro, utilizando os indicadores adotados para a avaliação do grau de internacionalização ou diversos outros disponibilizados pela literatura sobre gestão internacional. Esta recomendação certamente reforçaria o caráter multidimensional presente nos estudos sobre a internacionalização da firma e fortaleceria o modelo teórico-empírico utilizado na pesquisa;
- Aplicação do questionário a um número maior de empresas, visando ao aperfeiçoamento e à validade do instrumento de coleta de dados, bem como ao estabelecimento de bases suficientes para possíveis generalizações;
- Realização de pesquisa qualitativa em futuras investigações que tratem do tema abordado nesta tese, no sentido tanto de aprofundar o conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras do setor de manufatura

quanto de validar os resultados obtidos mediante a aplicação de métodos quantitativos.

Por fim, os resultados desta tese deveriam encorajar os gerentes e empreendedores envolvidos com negócios internacionais a identificar, articular e capturar os diversos fatores que podem influenciar o processo de expansão no mercado internacional. Os resultados encontrados mostraram que as decisões internacionais são motivadas por estímulos individuais, organizacionais e ambientais específicos, principalmente quando se estava em consideração a atuação em mercados estrangeiros por meio de estratégias complexas em termos de comprometimento de recursos e riscos. Mostraram também que o tamanho da firma é um fator que deve ser considerado na escolha dos modos de entrada e do número de parceiros internacionais. Ainda, que a experiência internacional e a participação da alta administração nos negócios internacionais são fundamentais para o desempenho da firma em termos das vendas realizadas no exterior e da extensão e distribuição das atividades internacionais mantidas em diferentes regiões geográficas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds). **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARRINGER, B. R.; GREENING, D. W. Small business growth through geographic expansion: a comparative study. **Journal of Business Studies**, v. 13, p. 467-492, 1998.

BEAMISH, P. W.; CRAIG, R.; McLELLAN, K. The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium-sized firms. **Management International Review**, v. 33, n. 2, p. 121-137, 1993.

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BRIDGEWATER, S. Networks and internationalisation: the case of multinational corporations entering Ukraine. **International Business Review**, n. 8, p. 99-118, 1999.

BRUSH, C. G. **International entrepreneurship**: the effects of firm age on motives of internationalization. New York: Garland, 1995.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO (ANCHAM BRASIL). **Yearbook 2004**: book of members. São Paulo: Editora Gráfica, 2004.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1., p. 114-119, 1981.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, n. 9, p. 77-93, 2000.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CHRISTENSEN, C. H; ROCHA, A.; GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

COVIELLO, N. E.; McAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical of research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Networking relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. XX, p. 1-19, 2004.

CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policy.** New York: Praeger Publishers, 1982.

CZINKOTA, M. R.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? **Journal of International Business Studies**, Spring/Summer, v. 1, p. 147-153, 1983.

DANIELS, J. D.; BRACKER, J. Profit performance: do foreign operations make a difference? **Management International Review**, first quarter, v. 29, n. 1, p. 46-56, 1989.

DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. Identifying differences between high and low-involvement exporters. **International Marketing Review**, v. 5, n. 2, p. 52-60, 1988.

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

DOWN, D. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, n. 11, spring-summer, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. **Journal of International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EXAME. **Melhores e maiores**: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 2005.

FERRAZ, G. T.; RIBEIRO, F. J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas brasileiras. In: BNDES. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

FINE, G.; DEEGAN, J. Three principals of serendipity: insight, chance and discovery in qualitative research. **Qualitative Studies in Education**, v. 9, n. 4, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Competence building in international networks: the case of the telecommunications industry. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais ...** Atibaia: EnANPAD, 2003, CD-ROM.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, 1980.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE JÚNIOR. Grau de intenacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais ... Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.**

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais ... Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.**

GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W.; DaCOSTA, R. C. Diversification strategy and internationalisation: implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, mar/apr, v. 10, n. 2, p. 109-119, 1989.

GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.

HADLEY, R. D.; WILSON, I. M. The network model of internationalisation and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, p. 697-717, 2003.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM; R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALLEN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The evolution of psychic distance in international business relationships. In: Haag, I.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (Eds.). **Between market and hierarchy**. Sweden: University of Uppsala, p. 15-27, 1989.

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

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.

HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.

HOLZMULLER, H. H.; KASPER, H. Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**, v. 31, p. 45-70, 1991.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: BNDES. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E (Eds). **Strategies in Global Competition**. London: Croom Helm, 1988.

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, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

KAUFMANN, F. Internationalization via co-operation: strategies of SME. **International Small Business Journal**, v. 13, n.2, p. 27-33, 1995.

KATSIKEAS, C. S. Ongoing export stimulation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.

KATSIKEAS, S. C.; PIERCY, N. F. Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. **Journal of International Marketing**, v.1, n.3, p. 23-47, 1993.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

KOGUT, B. Designing global strategies: profiting from operational flexibility. **Sloan Management Review**, v. 26, n. 4, p. 27-38, 1985.

LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 333-351, 1995.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

McDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.

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

MEDEIROS, J. J.; GUEIROS, F. A. M.; ARAÚJO, M. A. F.; BEZERRA, E. I. O perfil de internacionalização de empresas pernambucanas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXV, 2001, Brasília, Distrito Federal. **Anais ... Brasília: EnANPAD, 2001, CD-ROM.**

MEIRELLES, A. M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas.** Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2003, 414p. (Tese, Doutorado em Administração)

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 98-118, 1992.

MERILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. Serendipity, leverage and the process 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 (Orgs). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

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

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. **International marketing**: analysis and strategy. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **UNCTAD Occasional Note**. Outward FDI from Brazil: poised take off? Nova York e Genebra, dezembro de 2004.

PATIBLANDA, M. Firm size and export behavior: an Indian case study. **Journal of Development Studies**, v. 31, p. 868-882, 1995.

PHENG, L. S.; HONGBIN, J. Estimation of international construction performance: analysis at the country level. **Construction Management and Economics**, v. 22, p. 277-289, 2004.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. **O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90**: quais as implicações de Política? Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, p. 41-54, 2005.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REZENDE, S. F. L. **The trajectories of UK-owned operational divisions in Brazil**, PhD Thesis, The Department of Marketing, The Management School, Lancaster University, England-UK, September, 2001.

_____. On international trajectories. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVI, 2002, Salvador, Bahia. **Anais ...** Salvador: EnANPAD, 2002, CD-ROM.

REZENDE, S. F. L.; DUARTE, R. G. Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border acquisition. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais ...** Atibaia: EnANPAD, 2003, CD-ROM.

REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais ...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 691-697, 2003.

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

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: a network view. **International Business Review**, n.12, p. 739-753, 2003.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalisation. **International Marketing Review**, winter, p. 20-29, 1987.

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

SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies - a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 277-296, 2003.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMICH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, Second Quarter, p. 325-342, 1994.

SULLIVAN, D.; BAUERSCHMIDT, A. Common factors underlying incentive to export: studies in the European forest products strategy. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 10, p. 41-55, 1988.

TALLMAN, S.; LI, J. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: REID, S.; ROSSON, P. (Eds). **Managing Export Entry and Expansion**. New York: Praeger, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

VERWAAL, E.; DONKERS, B. Firm size and export intensity: solving a empirical puzzle. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, v. 33, n. 3, p. 603-613, 2002.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Eds). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic Press, 1993.

WOOLF, J. A.; PETT, T. L. Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 38, p. 34-47, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; SEXTON, D.; CAMP, M. (Eds). **Strategic entrepreneurship: creating an integrated mindset**. Oxford: Blackwell (2002).

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZAHRA, S. A.; CORRÍ, J. S.; YU, J. Cognition and entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. XX, p. 1-18, 2004.

APÊNDICE I

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – **CEPEAD** – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – **UFMG** – está desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de conhecer o processo de formação de estratégias de internacionalização de empresas localizadas no Brasil, bem como os estímulos que as impulsionam a realizar negócios no mercado internacional. As informações levantadas na pesquisa deverão, também, subsidiar a elaboração de uma Tese de Doutorado, a ser apresentada ao programa de doutoramento deste Centro.

Para que este estudo alcance os seus objetivos, é fundamental a participação da sua empresa. Há duas opções simples e seguras de participação na pesquisa. Na primeira delas, basta preencher o questionário impresso em anexo, colocá-lo no envelope selado que o acompanha, lacrar o envelope e remetê-lo pelo correio. As questões poderão ser respondidas por V.Sa. ou por quem for considerado mais adequado para fazê-lo. A segunda opção é a resposta via internet. Basta proceder da seguinte forma:

1. Acesse a página web – www.dataanalysis.com.br/cepead.ufmg.pesquisa
2. Forneça o **Login**: 2int e a **Senha**: 123.
3. O questionário será disponibilizado. Ao final do preenchimento, o sistema lhe apresentará uma janela, possibilitando o envio dos dados.

Devido ao grande número de empresas envolvidas na pesquisa, o tratamento e a análise dos dados serão feitos em conjunto. Portanto, os dados individuais serão usados de forma estritamente confidencial. O relatório final do trabalho será disponibilizado a todas as empresas participantes da pesquisa.

Agradecemos a sua valiosa participação e colaboração e colocamo-nos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff
Coordenador do CEPEAD/UFMG
ivanbeck@face.ufmg.br

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues
Orientadora – CEPEAD/UFMG
sbrodrigues@task.com.br

Luiz Carlos Honório
Doutorando – CEPEAD/UFMG
lucahonorio@cepead.face.ufmg.br

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem por finalidade conhecer a situação de internacionalização e o processo de formação das estratégias internacionais de sua empresa, bem como os estímulos que a impulsionam a realizar negócios no mercado internacional. Solicitamos que V.Sa. leia com bastante atenção e responda todas as questões, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e que a sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato. Obrigado pela participação.

PARTE 1 – Situação de internacionalização da empresa

Nas questões de 1.1 a 1.4, assinale a alternativa mais adequada à sua empresa.

1.1 Tempo de atuação da empresa em mercados internacionais:

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima de 20 anos

1.2 A sua empresa faz parte de alguma rede internacional de empresas cujas relações de parceria são estabelecidas para um fim de interesse comum (por exemplo, troca de informação, acesso à tecnologia, participação em cadeias de suprimentos e, recebimento de subsídios)?

- Não
- Sim. Neste caso, que tipo de parceiro internacional faz parte da rede? (É permitido marcar mais de uma opção)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Clientes | <input type="checkbox"/> Multinacionais | <input type="checkbox"/> Concorrentes |
| <input type="checkbox"/> Fornecedores | <input type="checkbox"/> Distribuidores | <input type="checkbox"/> Agências públicas |
| <input type="checkbox"/> Outros tipos de parceiros: _____ | | |
| _____ | | |

1.3. Se a resposta à questão anterior foi "Sim", indique o número de parceiros com os quais a sua empresa se relaciona em redes internacionais:

- Entre 1 e 3
- Entre 4 e 7
- Entre 8 e 11
- Entre 12 e 15
- Entre 16 e 19
- Entre 20 e 23
- Acima de 24

1.4. Assinale o percentual total de vendas realizadas no mercado internacional em relação ao total de vendas da empresa:

- Até 5%
 Entre 6% e 15%
 Entre 16% e 25%
 Entre 26% e 35%
 Entre 36% e 45%
 Entre 46% e 55%
 Entre 56% e 65%
 Entre 66% e 75%
 Acima de 75%

1.5. Assinale, nas linhas correspondentes às regiões geográficas em que a sua empresa realiza negócios internacionais, um "X" no número que descreve o grau de importância que elas representam para as atividades comerciais de sua empresa. Nas regiões em que a sua empresa não realiza negócios internacionais, assinale NA (Não se Aplica).

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 2px;"> Nenhuma importância Muita importância </div>					NA
		1	2	3	4	5	NA
1.5.1	América do Sul - Argentina em particular						
1.5.2	América do Sul - Chile em particular						
1.5.3	América do Sul - outros países além da Argentina e do Chile						
1.5.4	América Central - México em particular						
1.5.5	América Central - outros países além do México						
1.5.6	América do Norte - EUA em particular						
1.5.7	América do Norte - Canadá em particular						
1.5.8	Europa Central						
1.5.9	Leste Europeu						
1.5.10	Ásia - China em particular						
1.5.11	Ásia - Japão em particular						
1.5.12	Ásia - outros países além da China e do Japão						
1.5.13	África						
1.5.14	Oceania						

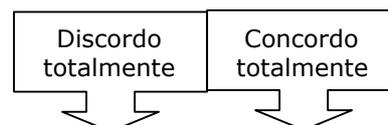
1.6. Marque um "X" nas estratégias atualmente utilizadas por sua empresa nos mercados internacionais em que ela atua. (É permitido marcar mais de uma opção)

- A Exportação, por meio de intermediários localizados no Brasil.
- B Exportação, por meio de intermediários localizados no exterior.
- C Exportação, por meio de distribuidores localizados no exterior.
- D Exportação, por meio de unidades próprias da empresa localizadas no Brasil (por exemplo, um departamento ou unidade de negócios).
- E Exportação por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior (por exemplo, um escritório, uma filial de vendas ou subsidiárias).
- F Contrato de produção de partes de um produto.
- G Contrato de produção de um produto inteiro.
- H Aquisição de uma empresa no exterior, com controle minoritário pelo adquirente.
- I Aquisição de uma empresa no exterior, com controle total pelo adquirente.
- J Franquia (franchising).
- K Acordos de licenciamento.
- L Aliança estratégica.
- M Joint venture.
- N Planta de produção adquirida no exterior.
- O Planta de produção no exterior iniciada "a partir do zero" (*greenfield*).

PARTE 2 – Formação e escolha de estratégias de internacionalização

Escolha uma das estratégias marcadas na questão anterior (1.6) que você conheça bem o processo no qual foi desenvolvida, cujos resultados foram considerados satisfatórios. Tendo em vista a estratégia escolhida, assinale um "X" no número que descreve o seu grau de concordância com cada uma das sentenças apresentadas a seguir. Lembre-se: o número 1 representa "Discordo totalmente" e o número 5, "Concordo totalmente".

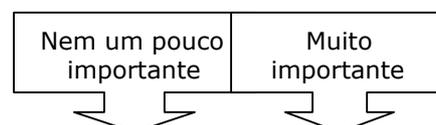
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Discordo totalmente</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Concordo totalmente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> </table>					Discordo totalmente				Concordo totalmente	↓	↓	↓	↓	↓
Discordo totalmente				Concordo totalmente												
↓	↓	↓	↓	↓												
		1	2	3	4	5										
2.1	A escolha da estratégia ocorreu em um processo seqüencial de análises e procedimentos.															
2.2	A estratégia expressava uma visão pessoal do presidente sobre a importância da internacionalização para a empresa.															
2.3	Idéias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia.															



		1	2	3	4	5
2.4	Áreas internas da empresa que não aquelas em nível de diretoria participaram da concepção da estratégia.					
2.5	O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.					
2.6	A diretoria tinha apenas noção da direção estratégica a ser seguida.					
2.7	A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.					
2.8	Oportunidades de negócio (por exemplo, surgidas em feiras ou missões comerciais) influenciaram a escolha da estratégia.					
2.9	Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.					
2.10	Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.					
2.11	Mesmo depois da implantação da estratégia, continuou-se verificando se ela estava devidamente ajustada.					
2.12	A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.					
2.13	Pessoas ou áreas que seriam afetadas pela estratégia foram ouvidas antes de sua adoção.					
2.14	Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.					
2.15	As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.					
2.16	Estimulou-se a responsabilidade para assumir riscos no desenvolvimento da estratégia.					
2.17	A estratégia foi estabelecida de acordo com os valores, as crenças e os costumes vigentes na empresa.					
2.18	Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.					
2.19	Na hora de decidir sobre a implementação da estratégia, o poder da alta administração pesou mais que as informações objetivas.					
2.20	A alta administração procurou expressar aos membros da empresa sua intenção de implantar a estratégia.					
2.21	Idéias inovadoras em prol da implementação da estratégia foram formalmente recompensadas na empresa.					
2.22	A comunicação e a explicitação da estratégia na empresa ficaram sob a responsabilidade da alta administração.					
2.23	Os idealizadores da estratégia procuraram influenciar os membros da organização a implementá-la.					
2.24	A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados.					
2.25	Agentes externos à empresa (por exemplo, fornecedores ou acionistas) contribuíram para a elaboração da estratégia.					

PARTE 3 – Motivação internacional

Que razões justificam a realização de negócios por sua empresa no mercado internacional? Assinale um "X" no número que representa o grau de importância que você atribui às razões apresentadas a seguir. Lembre-se: o número 1 representa "Nem um pouco importante" e o número 5, "Muito importante".



		1	2	3	4	5
3.1	Programas governamentais de promoção à internacionalização.					
3.2	Capacidade de produção disponível não utilizada.					
3.3	Regras, normas ou leis favoráveis no mercado internacional.					
3.4	Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.					
3.5	Recebimento de pedidos eventuais de compradores estrangeiros.					
3.6	Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional.					
3.7	Intensificação da competição no mercado doméstico.					
3.8	Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.					
3.9	Incentivos de agentes ou organizações externos.					
3.10	Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.					
3.11	Necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico.					
3.12	Proximidade do mercado-alvo internacional.					
3.13	Existência de gerente de origem estrangeira na empresa.					
3.14	Saturação ou retração do mercado doméstico.					
3.15	Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.					
3.16	Competidores iniciando atividades de internacionalização.					
3.17	Produção de bens com qualidades únicas ou singulares.					
3.18	Possibilidades de participação em parcerias internacionais.					
3.19	Existência de gerente com experiência internacional na empresa.					
3.20	Contatos casuais em feiras ou missões comerciais.					

PARTE 4 – Dados gerais do respondente e da empresa

4.1 Cargo do respondente: _____

4.2 Nome da empresa: _____

4.3 Setor de atuação: _____

4.4 Cidade onde se localiza: _____

4.5: Estado: _____

4.6 Ano de fundação: _____

4.7 Número de empregados:

- 0 a 200
- 201 a 500
- 501 a 1000
- 1001 a 3000
- 3001 a 5000
- Acima de 5000

4.8 Interesse em receber resultados da pesquisa:

- Não
- Sim Nome: _____

Endereço eletrônico para envio:

4.9 Disponibilidade para entrevista pessoal:

- Não
- Sim Nome: _____

Nome da secretária: _____

Telefone: (____) _____

APÊNDICE II

TABELA 32
Valores críticos da distribuição qui-quadrado

gl	X_{0,05}	X_{0,01}
1	3,841	6,635
2	5,991	9,210
3	7,815	11,345
4	9,488	13,277
5	11,070	15,086
6	12,592	16,812
7	14,067	18,475
8	15,507	20,090
9	16,919	21,666
10	18,307	23,209
11	19,675	24,725
12	21,026	26,217
13	22,362	27,688
14	23,685	29,141
15	24,996	30,578
16	26,296	32,000
17	27,587	33,409
18	28,869	34,805
19	30,144	36,191
20	31,410	37,566
21	32,671	38,932
22	33,924	40,289
23	35,172	41,638
24	36,415	42,980
25	37,652	44,314
26	38,885	45,642
27	40,113	46,963
28	41,337	48,278
29	42,557	49,588
30	43,773	50,892

Fonte: Rea e Parker (2000).

TABELA 33
Medidas descritivas gerais referentes ao processo de motivação internacional

Nº.	Variáveis	Medidas			
		Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
3.1	Programas governamentais de promoção à internacionalização.	2,10	1,0	2,0	3,0
3.2	Capacidade de produção disponível não utilizada.	3,33	2,0	4,0	5,0
3.3	Regras, normas ou leis favoráveis no mercado internacional.	3,01	2,0	3,0	4,0
3.4	Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.	3,71	3,0	4,0	5,0
3.5	Recebimento de pedidos eventuais de compradores estrangeiros.	2,99	2,0	3,0	4,0
3.6	Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional.	3,33	2,0	4,0	5,0
3.7	Intensificação da competição no mercado doméstico.	3,47	2,5	4,0	5,0
3.8	Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional.	4,44	4,0	5,0	5,0
3.9	Incentivos de agentes ou organizações externos.	2,40	1,0	2,0	3,0
3.10	Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.	3,56	3,0	4,0	5,0
3.11	Necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico.	3,56	3,0	4,0	5,0
3.12	Proximidade do mercado-alvo internacional.	3,08	1,0	2,0	4,0
3.13	Existência de gerente de origem estrangeira na empresa.	1,56	1,0	1,0	2,0
3.14	Saturação ou retração do mercado doméstico.	2,75	2,0	3,0	4,0
3.15	Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.	3,47	2,5	4,0	5,0
3.16	Competidores iniciando atividades de internacionalização.	2,64	1,0	3,0	4,0
3.17	Produção de bens com qualidades únicas ou singulares.	3,10	2,0	3,0	4,0
3.18	Possibilidade de participação em parcerias internacionais.	2,70	1,0	3,0	4,0
3.19	Existência de gerente com experiência internacional na empresa.	2,60	1,0	2,0	4,0
3.20	Contatos casuais em feiras ou missões comerciais	2,37	1,0	2,0	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 34
Medidas descritivas gerais referentes ao processo de formação estratégica internacional

Continua...

Nº.	Variáveis	Medidas			
		Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
2.1	A escolha da estratégia ocorreu em um processo seqüencial de análises e procedimentos.	3,74	3,0	4,0	5,0
2.2	A estratégia expressava uma visão pessoal do presidente sobre a importância da internacionalização para a empresa.	3,16	2,0	3,0	5,0
2.3	Idéias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia.	3,42	3,0	4,0	4,5
2.4	Áreas internas da empresa que não aquelas em nível de diretoria participaram da concepção da estratégia.	3,01	2,0	3,0	4,0
2.5	O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.	3,96	3,0	4,0	5,0
2.6	A diretoria tinha apenas noção da direção estratégica a ser seguida.	2,34	1,0	2,0	3,5
2.7	A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.	3,42	2,0	4,0	5,0
2.8	Oportunidades de negócios (por exemplo, surgidas em feiras ou missões comerciais) influenciaram a escolha da estratégia.	2,73	1,0	3,0	4,0
2.9	Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	2,73	1,0	3,0	4,0
2.10	Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.	3,12	2,0	3,0	4,0
2.11	Mesmo depois da implantação da estratégia, continuou-se verificando se ela estava devidamente ajustada.	3,74	3,0	4,0	5,0
2.12	A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa	4,26	4,0	5,0	5,0
2.13	Pessoas ou áreas que seriam afetadas pela estratégia foram ouvidas antes de sua adoção.	3,22	2,0	3,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 34
Medidas descritivas gerais referentes ao processo de formação estratégica internacional

Nº.	Variáveis	Medidas				Conclusão.
		Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅	
2.14	Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	3,48	2,5	4,0	5,0	
2.15	As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	4,01	3,0	4,0	5,0	
2.16	Estimulou-se a responsabilidade para assumir riscos no desenvolvimento da estratégia.	3,52	3,0	4,0	4,5	
2.17	A estratégia foi estabelecida de acordo com os valores, as crenças e os costumes vigentes na empresa.	3,97	3,0	4,0	5,0	
2.18	Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.	3,84	3,0	4,0	5,0	
2.19	Na hora de decidir sobre a implementação da estratégia, o poder da alta administração pesou mais que as informações objetivas.	3,10	2,0	3,0	4,0	
2.20	A alta administração procurou expressar aos membros da empresa sua intenção de implantar a estratégia.	3,55	3,0	4,0	5,0	
2.21	Idéias inovadoras em prol da implementação da estratégia foram formalmente recompensadas na empresa.	2,76	2,0	3,0	4,0	
2.22	A comunicação e a explicitação da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.	3,82	3,0	4,0	5,0	
2.23	Os idealizadores da estratégia procuraram influenciar os membros da organização a implementá-la.	3,58	3,0	4,0	4,0	
2.24	A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados.	3,33	2,5	3,0	4,0	
2.25	Agentes externos à empresa (por exemplo, fornecedores ou acionistas) contribuíram para a elaboração da estratégia.	2,55	1,0	2,0	4,0	

Fonte: Dados da pesquisa