

## **2**

### **Referencial teórico**

Neste capítulo, apresentam-se inicialmente as correntes de pensamento que buscam explicar o fenômeno da internacionalização. Em seguida, são discutidas as principais críticas aos modelos de internacionalização apresentados e os modos de entrada e propriedade disponíveis às empresas que se internacionalizam, de acordo com a literatura existente sobre o tema. Finalmente, apresenta-se o movimento recente de internacionalização de empresas brasileiras.

#### **2.1.**

##### **Correntes de pensamento sobre internacionalização de empresas**

As diferentes teorias de internacionalização tentam explicar, no todo ou em parte, os motivos, a forma (a escolha de um modo de se internacionalizar e os diferentes estágios que as empresas passam no processo de internacionalização) e o *timing* da internacionalização das empresas.

Ao tratar do processo de internacionalização de empresas, no âmbito da área de Negócios Internacionais, as principais teorias podem ser agrupadas em duas correntes de pensamento, com fundamentos que divergem entre si: a abordagem econômica e a abordagem comportamental.

##### **2.1.1.**

###### **A abordagem econômica**

Os principais precursores teóricos da abordagem econômica de internacionalização foram Coase, Penrose e Williamson, embora também tenha sido salientada na literatura a contribuição de outros autores (WEISFELDER, 2001).

Um dos pilares da abordagem econômica ao entendimento da internacionalização da firma é a Teoria de Custos de Transação, que tem um de seus principais fundamentos na lógica da eficiência, em que a firma escolhe realizar internamente (por meio de sua própria hierarquia) ou externamente (por meio do mercado, ou seja, contratação externa) as atividades que puder executar de forma mais eficiente. O fator determinante para produzir ou comprar um produto/insumo do mercado seria o custo. A internalização, ou seja a produção pela própria empresa, tenderia a ser a alternativa de menor custo. No entanto, ao subcontratar parte da produção a firma incorreria em custos, tais como: monitoramento da qualidade dos produtos, estabelecimento de uma rede de fornecedores, gastos contratuais, gerenciamento e uso da informação. Estes custos seriam fator decisivo na tomada de decisão. Assim, a firma tenderia a se expandir até que o custo de estruturar uma transação internamente fosse igual ao custo de realizar a mesma transação no mercado.

A contribuição de Williamson consistiu fundamentalmente em adicionar ao conceito de custos de transação as idéias de racionalidade limitada (limites cognitivos à racionalidade plena do empresário, anteriormente assumida pela teoria econômica), comportamento oportunista de parceiros externos (que poderia ocorrer no caso de escolha de realizar atividades externamente à firma) e especificidade de ativos (ou seja, a idéia de que ativos e competências da firma funcionam melhor quando usados para o propósito para que foram criados), de modo a explorar a complexidade inerente a essas decisões (IETTO-GILLIES, 2005).

A teoria de custos de transação influenciou as duas principais teorias da abordagem econômica à internacionalização da firma: Teoria da Internalização e Paradigma Eclético da Produção Internacional, ambas desenvolvidas na segunda metade da década de 1970 na Universidade de Reading, na Inglaterra.

### **Teoria da Internalização**

A Teoria da Internalização, cujos principais representantes são McManus, Buckley e Casson (IETTO-GILLIES, 2005), pode ser caracterizada como a teoria de custos de transação aplicada à internacionalização da firma, buscando encontrar o modo de entrada que minimiza os custos de transação para uma empresa. Segundo Ietto-Gillies (2005), esta teoria explora a internalização além das fronteiras nacionais. Para esta teoria, custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos são considerados falhas de mercado e afetam as decisões de investimento da firma e o modo de entrada no mercado internacional.

Para entender de que forma os mercados nacionais se subdividem em empresas locais e internacionais, Buckley e Casson utilizam-se dos efeitos de localização e propriedade (BARRETTO, 2002).

Na teoria de localização, as firmas avaliariam os custos de transação de cada etapa produtiva e escolheriam a localização em que o custo médio fosse minimizado. O efeito propriedade seria um trade-off entre os benefícios e custos de internalização de uma atividade. Quando esse trade-off fosse positivo, levaria à criação de uma empresa multinacional. Podem-se citar como exemplos de benefícios da internalização: diferenciação de preços, diminuição de situações de incerteza, conhecimento de marketing (Buckley e Casson, 1979).

O efeito de propriedade implicaria a escolha do modo de entrada que minimizasse os custos de transação, ou seja, se a própria firma ou um parceiro externo teriam a propriedade e o controle das operações em um mercado externo (BARRETTO, 2002). Assim, a entrada em mercados estrangeiros se daria por etapas sucessivas que seriam: exportação, investimento direto no exterior, licenciamento. A exportação seria o ponto de partida do investimento no exterior, o investimento direto seria escolhido quando a firma dispusesse de vantagens em relação a outras firmas e quisesse proteger essas vantagens utilizando sua própria estrutura. O licenciamento seria utilizado em uma entrada tardia, onde a firma incorreria em alguns riscos, tais como, possibilidade de pirataria do know-how e tecnologia da empresa. (Rugman, 1981).

### **Paradigma Eclético da Produção Internacional**

Já o Paradigma Eclético de Produção Internacional, formulado por John Dunning (1980), baseou-se na teoria de custos de transação, na teoria de internalização e em princípios da economia industrial (BARRETTO, 2002), para avaliar os fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas. A internacionalização se daria pela imperfeição dos mercados internacionais fazendo com que comércio e produção fossem influenciados pela disponibilidade de fatores internacionalmente e pelos custos de transação internacionais.

Segundo este paradigma, a firma primeiramente atenderia ao mercado doméstico. Em um segundo momento, a firma teria diversas opções de crescimento nos mercados nacional e internacional, começando assim sua produção internacional. A expansão para o mercado internacional se daria por quatro motivos principais: busca de novos mercados consumidores (*market seeking*), busca de recursos (*resource seeking*), busca da eficiência (*efficiency seeking*) e busca por ativos estratégicos (*strategic-asset seeking*) (DUNNING, 1994; DUNNING, KIM E PARK, 2008).

Para que a firma possa ser competitiva em um mercado internacional é necessário que a mesma disponha de alguma vantagem em relação aos produtores locais que justifique os custos de montar uma operação estrangeira. Para Dunning (1980), haveria três tipos de vantagem: vantagens de propriedade (*Ownership*), vantagens de localização (*Location*) e vantagens de internalização (*Internalization*). Esses três tipos de vantagens são designadas na literatura como “configurações OLI”.

As vantagens de propriedade podem ser de natureza estrutural (ativos) ou transacional (transação) e determinariam o mercado onde as empresas poderiam operar. Podem-se citar como exemplos de vantagens de propriedade: intervenção governamental, patentes e monopólios. (Dunning, 1988).

As vantagens de localização incluem custos de transporte, barreiras tarifárias e incentivos ao investimento e seriam um dos determinantes de a firma decidir explorar diretamente um mercado externo ao invés de utilizar uma firma local para comercializar seus produtos. (DUNNING, 1988).

Quanto às vantagens de internalização, a existência de imperfeições de mercado associadas faria com que as empresas se internacionalizassem ou mantivessem a produção no mercado local. Essas imperfeições poderiam ser: economias de escala, existência de riscos e incerteza, custos e benefícios externos às transações de bens e serviços. Outros motivos poderiam ser a garantia de qualidade dos produtos e o fornecimento de inputs essenciais à produção. (DUNNING, 1988).

### **2.1.2. A abordagem comportamental**

A abordagem comportamental tem seu início com um estudo pioneiro realizado por Aharoni em 1966, em que esse autor constatou que as empresas norte-americanas que faziam investimentos no exterior, de forma geral, não utilizavam processos decisórios estruturados. Entre os fatores que levavam ao processo de internacionalização, destacavam-se o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício (AHARONI, 1966).

#### **Modelo de Uppsala**

O estudo de Aharoni teve forte influência sobre os teóricos que viriam a formular um dos mais influentes modelos de internacionalização, conhecido como o Modelo do Processo de Internacionalização de Uppsala. Neste modelo, a internacionalização não é vista como resultado de uma alocação ótima de recursos (como na abordagem econômica), mas sim como “consequência de um processo incremental de ajustes a fatores da firma e de seu ambiente de mudança.” (JOHANSON E VALNE, 1977, p.26).

Para os teóricos de Uppsala, o processo de internacionalização da firma geraria incertezas adicionais, dentre as quais podem ser citadas: práticas de negócios locais, clientes de culturas distintas, burocracia, barreiras tarifárias e dificuldade para obtenção de informações. Esta incerteza está relacionada à distância psicológica ou psíquica.

A distância psíquica foi definida pelos autores como: “... a soma de fatores que dificultam o fluxo de informação de e para o mercado. Podem-se citar como exemplos desses fatores as diferenças de idiomas, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.” (JOHANSON E VAHLNE, 1977, p.33). Segundo o Modelo de Uppsala, as empresas tenderiam a se internacionalizar primeiramente para locais culturalmente parecidos ou com baixa distância psíquica, para depois se lançarem em mercados psicologicamente mais distantes.

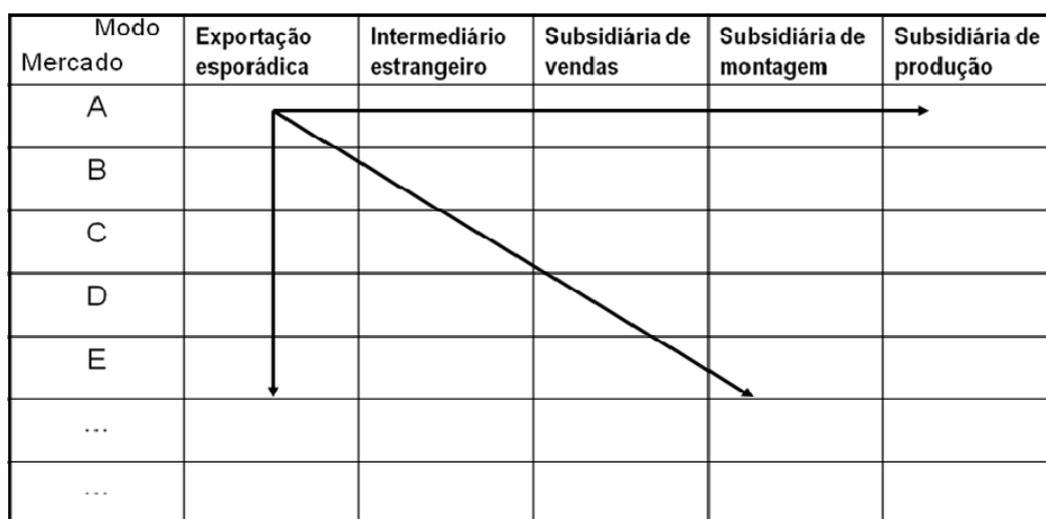
Três tipos de distância psíquica poderiam afetar a atuação internacional das empresas: distância psíquica entre países, distância psíquica entre empresas, distância psíquica intra-empresas. A distância psíquica entre países é relativa às diferenças de percepção de uma empresa exportadora típica de um país, comparadas às percepções de uma empresa compradora típica de outro país. A distância psíquica entre empresas refere-se às diferenças de percepção entre determinada empresa compradora e determinada empresa vendedora. Finalmente, a distância psicológica intra-empresas refere-se às diferenças de percepção das pessoas que trabalham em diferentes empresas a respeito do que o comprador deseja e o que a empresa deve ofertar (JOHANSON E VAHLNE, 1977).

Em um estudo preliminar, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) encontraram quatro estágios de desenvolvimento no processo de internacionalização da firma, que corresponderiam ao nível de envolvimento da empresa com o mercado externo. Os quatro estágios são:

- **Primeiro Estágio** – A atividade de exportação não é regular, não existe comprometimento de recursos.
- **Segundo Estágio** – A empresa adota um canal com o mercado externo por meio de representante de vendas, que informaria os fatores importantes para as vendas, o que denotaria certo comprometimento com o mercado interno.
- **Terceiro Estágio** – Ocorre o estabelecimento de uma subsidiária de vendas no mercado externo. No terceiro estágio a firma já possui experiência própria a respeito do mercado consumidor local.
- **Quarto Estágio** – É o estágio com maior comprometimento de recursos, que corresponde à produção ou prestação do serviço no mercado externo.

A identificação dos estágios foi feita por meio de estudo empírico de empresas suecas que apresentavam um processo de internacionalização em pequenos passos, ao invés de se internacionalizar investindo muito capital em um momento específico da empresa. Os autores supõem a existência de um fenômeno denominado “cadeia de estabelecimento”, que implicaria a passagem de um estágio a outro sequencialmente, e de um país de menor distância psíquica para um de maior distância psíquica (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), conforme indicado na Figura 1.

Figura 1 – A Cadeia de Estabelecimento de Uppsala



Fonte: Petersen e Pedersen (1997)

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) indicaram, em seu artigo pioneiro, que essa visão da internacionalização como processo de estágios sucessivos deveria ser mais bem elaborada no futuro, pois ainda não se tratava de um modelo, e sim de uma descoberta empírica a partir dos estudos de casos. A idéia de estágios sucessivos na internacionalização corresponderia a uma simplificação da realidade, portanto, nem sempre as empresas passariam por todas as etapas do processo de internacionalização, ou seria possível precisar em que estágio de internacionalização a empresa se encontraria.

O chamado Modelo de Uppsala é apresentado em trabalho posterior de Johanson e Vahlne (1977). No modelo, o processo de internacionalização se caracteriza como um processo gradual, em que a empresa se beneficia de aprendizagem sucessiva, que, por sua vez, propicia o comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Os primeiros passos rumo à internacionalização

podem ser motivados tanto por variáveis externas da empresa (tais como momento favorável à exportação ou pedido inesperado de clientes no exterior), quanto por variáveis internas (por exemplo, o perfil do tomador de decisão).

Para os autores, a internacionalização se produz por meio do aumento do conhecimento tácito, derivado da experiência nos mercados externos, que permite às empresas enxergar novas oportunidades de negócios. Para eles, portanto, a internacionalização possui caráter incremental e se caracteriza como uma mistura de pensamentos e ações estratégicas, oportunidades e necessidades.

Para construir o modelo os autores se basearam em algumas premissas:

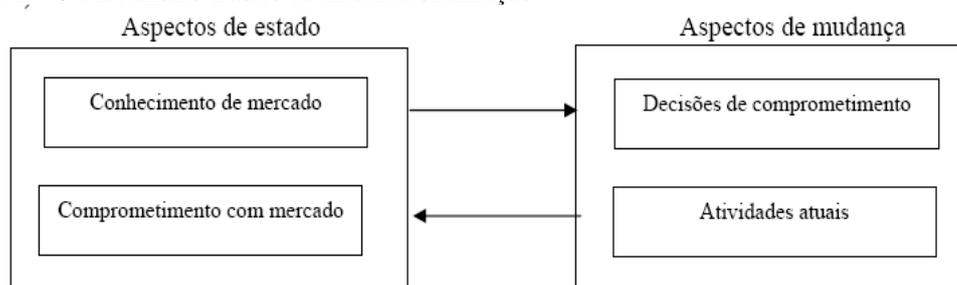
- O processo de internacionalização apresenta um grande obstáculo que é a falta de conhecimento sobre o mercado externo;
- O conhecimento é adquirido através das operações internacionais;
- As firmas buscam o aumento do lucro a longo prazo;
- As firmas tendem a manter a exposição ao risco em níveis baixos.

O Modelo de Uppsala apresenta dois tipos de parâmetros:

- Aspectos de Estado – parâmetros que medem o grau atual de internacionalização, por exemplo, quantidade de recursos investidos no mercado externo, nível de conhecimento da empresa sobre o mercado para o qual está se expandindo.
- Aspectos de Mudança – parâmetros que modificam o atual grau de internacionalização, como por exemplo, o desempenho das atividades correntes e decisões de comprometimento de recursos em operações internacionais.

A Figura 2 apresenta o mecanismo básico do modelo.

Figura 2 – O Mecanismo Básico de Internacionalização



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Estas variáveis estariam associadas. O nível de conhecimento de mercado afetaria as decisões de comprometimento de recursos. As atividades correntes afetariam o comprometimento com o mercado. O nível de comprometimento com o mercado externo geraria uma mudança nas variáveis de informação e no conhecimento acumulado pela empresa, influenciando as decisões futuras. Quanto mais especializada uma empresa fosse para atender determinado mercado, maior o grau de comprometimento com este mercado.

Para investir em um determinado mercado a empresa precisaria conhecer este mercado a fundo. O conhecimento de mercado é uma variável muito importante no Modelo de Uppsala , pois é visto como responsável pelo início do processo de tomada de decisão e se relaciona com algumas importantes variáveis, tais como: competição e canais de distribuição, demanda e oferta presentes e futuras, mobilidade de recursos.

O nível de comprometimento das atividades correntes estaria associado à complexidade e diferenciação dos produtos. Quanto mais complexos e diferenciados, maior seria o nível de comprometimento total das atividades correntes, fonte primária de conhecimento tácito de uma firma.

Apesar de ser possível contratar executivos com conhecimento das especificidades de um mercado, as atividades correntes são vistas no modelo como as fontes primárias de conhecimento tácito sobre determinado mercado. Além disso, os recursos humanos adquiridos no mercado precisariam de tempo para adquirir conhecimento sobre a firma, por isso normalmente o processo de internacionalização aconteceria de forma lenta.

As decisões de comprometimento de recursos seriam tomadas em função dos problemas ou oportunidades percebidos no mercado influenciados pela experiência da firma e de mercado. Essas decisões seriam influenciadas pelas alternativas levantadas e pelo processo de tomada de decisão. As decisões tomadas gerariam um efeito econômico, pois afetariam a escala das operações e um efeito de incerteza ligado à capacidade dos tomadores de decisão estimar os fatores que influenciariam o mercado e o presente e o futuro deste mercado.

Partindo destas premissas, os autores apresentaram um conjunto de equações para explicar a dinâmica das variáveis de exposição ao mercado, o nível de comprometimento de recursos e o nível de incerteza tolerado:

$$R = C \times U$$

Onde:

R = risco de mercado existente na situação atual

C = nível atual de comprometimento no mercado

U = incerteza existente no mercado

R\* = máximo de risco tolerado

Se  $R^* < R$ , a empresa tomará medidas para aumentar sua presença de mercado.

Se  $R^* > R$ , existe desequilíbrio e a empresa toma medidas para diminuir os riscos da operação.

Johanson e Vahlne (1977) afirmaram que o comprometimento de recursos adicionais seria feito em pequenas etapas, com algumas exceções, tais como, se a firma dispusesse de muitos recursos e os recursos para internacionalização representassem pouco para a firma, se as condições de mercado fossem estáveis e homogêneas (onde a variável conhecimento tem pouca representatividade), e se a firma tivesse muita experiência em mercados semelhantes.

Johanson e Vahlne (1977, 1990) afirmam que o processo de internacionalização evoluiria havendo ou não direção estratégica neste sentido.

### **Modelo de Estágios de Cavusgil**

Outros modelos têm características semelhantes ao Modelo de Uppsala e tentam explicar a evolução de comprometimento da firma no processo de internacionalização, sendo também conhecidos como modelos de estágios.

Cavusgil (1980), autor do principal modelo de estágios, acreditava em um processo de internacionalização gradual devido às características dos gerentes e ao processo de aquisição de conhecimento no mercado estrangeiro. No início do processo, as firmas pesquisariam os diferentes mercados disponíveis, procurando, localizando e avaliando mercados potenciais com intuito de adquirir experiência em como iniciar as atividades de exportação. Este modelo parte do pressuposto de que os gerentes têm uma posição cautelosa quanto à internacionalização, o que leva a uma busca por informação e conhecimento tácito. A presença e o grau de envolvimento no processo variariam de acordo com as avaliações pessoais dos tomadores de decisão e as características da firma. No estágio final de internacionalização, as dificuldades estariam ligadas à manutenção e expansão das exportações. Para alcançar as metas de lucro e crescimento o gerente avaliaria a capacidade exportadora da firma, o que influenciaria sua permanência ou retirada das atividades internacionais.

Conforme os estudos de Cavusgil (1980, 1984), o tamanho da firma (medido em volume de faturamento e número de empregados) não se constituía em variável determinante do grau de internacionalização. Além disso, a experiência internacional não levava ao desenvolvimento de outros estágios. A intensidade de exportação (razão entre volume de exportação e vendas totais) não levava ao desenvolvimento da atividade internacional, mas o lucro obtido nas exportações tinha relação direta com o grau de internacionalização. Outros fatores, tais como, acesso a mercado potencial interno, estrutura de negócio e interesse da alta gerência poderiam influenciar o processo de internacionalização.

### **Teoria de Networks**

Outra teoria ligada à abordagem comportamental é a teoria de networks. Segundo esta teoria, uma firma seria resultado de uma rede de relacionamentos, que pode ser composta por competidores, fornecedores, clientes, distribuidores e agentes públicos, variando de país para país. As relações entre empresas interdependentes, que poderiam englobar relações além dos limites do mercado nacional ou indústria, traduziriam o conceito de network (JOHANSON E MATTSON, 1993). Para Thorelli (1986, p.37), a network é definida como “duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo”.

Pode haver dois tipos de networks: redes de negócios (baseadas em acordos legais, técnicos e econômicos) e redes pessoais (baseadas em elos cognitivos e sociais). A internacionalização da firma se daria por laços cognitivos e sociais entre os atores que mantêm relacionamentos entre si. As redes de relacionamento devem ser vistas como um organismo vivo e dinâmico, onde cada firma deve ser compreendida não apenas pelas atividades que desenvolve, mas pelo seu papel dentro da rede, através das relações de interdependência que mantêm com as outras firmas que compõem a rede (EASTON E ARAÚJO, 1989).

A estrutura de network é, em geral, bastante complexa, não podendo ser facilmente compreendida por um novo entrante. Uma empresa que ingressa em uma network já existente adquire experiência aos poucos, por meio da interação da firma com a rede. Para entrar, os membros da network devem estar dispostos a interagir com o novo entrante.

Para uma empresa sobreviver em um mercado especializado e competitivo as relações de cooperação e parceria seriam fundamentais. As ações no sentido de acompanhar alterações nos mercados exigiriam comprometimento de todas as empresas que compõem a network. Como as relações não podem ser rapidamente feitas e desfeitas, as alterações aconteceriam de forma gradual dentro das networks, levando algum tempo para que as mudanças ocorressem (MADHOK, 1997).

A exploração de vantagens advindas do processo de redes pode acelerar a internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 1990). Este relacionamento pode projetar a firma no mercado internacional. No modelo de network, uma firma precisa de recursos projetados por outras firmas que poderiam ser obtidos através de uma posição específica dentro de uma network. Inicialmente, a firma poderia estar engajada numa network doméstica e poderia desenvolver seu relacionamento com networks de outros países, iniciando seu processo de internacionalização (JOHANSON E MATSON, 1993).

Segundo Hemais e Hilal (2002, p.31), “a teoria de networks foi desenvolvida com o objetivo de entender o comportamento do mercado em geral, tendo, portanto, pouca força preditiva”.

## **2.2. Comparações e críticas às abordagens econômicas e comportamentais**

### **2.2.1. Comparação entre o paradigma eclético de Dunning e o modelo de Uppsala**

Johanson e Vahlne (1990) compararam o Paradigma Eclético da Produção Industrial ao Modelo de Uppsala. Segundo esses autores, o Modelo de Uppsala seria mais adequado aos estágios iniciais do processo de internacionalização, ou seja, este modelo comportamental se aplicaria melhor a firmas inexperientes. Em seu entendimento, firmas com atuação em diversas regiões do mundo teriam sua internacionalização melhor explicada pelo Paradigma Eclético, dado que essa teoria pressupõe perfeito acesso às informações pelos tomadores de decisão. Além disso, consideram o Paradigma Eclético um modelo determinístico, em que as empresas tomariam decisões racionais buscando otimizar seus resultados. O modelo de Uppsala, por sua vez, prevê limitações de tempo e informação no processo de internacionalização.

O Paradigma Eclético seria orientado para produção, ou seja, o modelo supõe que as empresas tendem a produzir nos locais onde obtêm maiores vantagens de custos. O Modelo de Uppsala, por sua vez, seria orientado para o mercado, por afirmar que as empresas tendem a produzir em locais onde existe demanda por seus produtos (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

O Paradigma Eclético seria um modelo estável, onde as empresas são totalmente informadas e racionais desde o início do processo de internacionalização. O modelo não faz menção alguma a mudanças em variáveis. Já o modelo de Uppsala seria dinâmico, ou seja, suas variáveis explicativas vão se alterando ao longo do processo (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Os autores propuseram uma espécie de aperfeiçoamento do Paradigma Eclético onde as principais variáveis do modelo de Uppsala seriam incorporadas: comprometimento da empresa com o mercado e volume e qualidade de experiência acumulada (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Por sua vez, Dunning (1997) considerou que as características do modelo comportamental poderiam influenciar o processo de internacionalização da firma, mas nenhuma dessas variáveis seria capaz de afetar o grau e o padrão da produção internacional. Por outro lado, considerou que seria possível incorporar alianças estratégicas e networks ao modelo.

Whitelock (2002) comparou o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético, entre outros modelos de internacionalização. Para este autor, a teoria de Uppsala encontra respaldo no desenvolvimento das exportações em países como Japão e Turquia, principalmente nos estágios iniciais de internacionalização. Ele questionou alguns pressupostos do modelo, entre eles o fato de que as empresas entrantes podem utilizar um mix de modos de entrada para mercados estrangeiros e de a internacionalização não ser feita apenas por meio de intermediários independentes. A produção externa nem sempre seria a meta para todas as firmas em todos os mercados. Observou o autor que há três exceções para o modelo de Uppsala: **(i)** firmas com muitos recursos podem apresentar um processo de internacionalização mais acelerado; **(ii)** em mercados estáveis e homogêneos o conhecimento de mercado pode ser obtido por outros fatores que não a experiência; e **(iii)** quando a firma tem experiência em mercados semelhantes, esta experiência pode ser generalizada ao novo mercado. No Paradigma Eclético, por sua vez, os mercados são competitivos. Nestas condições, prevalecem os modos de baixo controle porque a ameaça de substituição faz com que os ofertantes sejam eficientes. Nos mercados com poucos ofertantes, ou pouco competitivos, a ameaça de substituição é pequena e os modos de entrada de baixo controle estão associados a um aumento dos custos de transação, devido a negociações rigorosas e supervisão dos acordos contratuais. Ainda neste modelo, segundo Whitelock, as firmas tendem a se integrar quando possuem vantagens comparativas com relação as outras firmas. O Paradigma Eclético seria mais explicativo para firmas presentes em muitas regiões no mundo.

### **2.2.2. Críticas aos modelos comportamentais**

Diversos autores apresentaram suas críticas aos modelos comportamentais. Apresentam-se a seguir algumas dessas críticas.

#### **Críticas ao Determinismo dos Modelos de Estágios**

Strandskov (1986) criticou a visão determinística dos modelos de estágios, argumentando que não haveria possibilidade de reversão ou saltos nas etapas consecutivas do processo de internacionalização. Segundo o autor, o comportamento adotado pelas empresas é fruto de decisão de seres humanos imprevisíveis e são respostas a condições ambientais diversas, não repetindo os comportamentos passados.

Jarillo e Martinez (1991) apontaram que o comprometimento gradual poderia ser modificado por decisões estratégicas ou econômicas das empresas e o modelo de estágios deveria ser mais abrangente, pois, ao observar 35 empresas espanholas, constataram a ocorrência de saltos em etapas, movimentações de etapas posteriores para etapas iniciais e estagnação em determinado modo de atuação.

Morgan e Katsikeas (1997) também criticaram o conceito de desenvolvimento gradual apresentado pelo modelo de Uppsala, acreditando que o padrão evolutivo no envolvimento com mercados externos poderia ser irregular e ad hoc. O resultado do envolvimento internacional seria a combinação de estratégias emergentes e deliberadas ao longo do processo de internacionalização.

Para Fletcher (2001) e Hagen e Hennart (2004), o Modelo de Uppsala veria a internacionalização como um fenômeno iniciado pela via da exportação, não admitindo que as empresas pudessem se internacionalizar a partir de outras trajetórias.

Petersen e Pedersen (1997) afirmaram que o processo incremental do Modelo de Uppsala é questionado por alguns acadêmicos e apontaram quatro explicações suplementares:

- **Crescimento das Exportações** – Nesta visão, a decisão de internalizar a produção externa por meio de uma subsidiária se daria quando as economias de escala de produção e marketing superassem as economias de escopo do intermediário. O modo mais favorável de entrada no mercado estrangeiro em termos de custos totais seria por meio de um intermediário, a ser substituído mais tarde por uma subsidiária, caso fosse vantajoso localizar a produção no mercado externo graças a economias de escala que suplantassem as economias de escopo. O licenciamento poderia aparecer como modelo intermediário de estabelecimento no exterior.
- **Acúmulo de Recursos Financeiros e de Gestão** – Os altos custos de se implantar uma subsidiária no exterior, associados à falta de financiamento externo, fariam com que as firmas tivessem que acumular os recursos necessários à internacionalização antes da implantação da subsidiária. A opção alternativa de baixo investimento para internacionalização seria utilizar um intermediário.
- **Aumento da Competição Global** – O aumento global da competição faria com que as firmas repensassem seu modo de entrada no mercado externo, pois uma agência de marketing local apresentaria insuficiências de marketing mix que poderiam ser solucionadas com uma subsidiária local.
- **Razões Econômicas** – Pesquisa feita com empresas dinamarquesas mostrou que a primeira razão para aumentar o comprometimento com o mercado externo não seria a aquisição de conhecimento, como apontou o modelo de Uppsala, e sim razões econômicas, tais como aumento do volume de vendas nos mercados externos. A aquisição de conhecimento sobre os mercados externos viria em segundo lugar. Além disso, o nível de comprometimento de recursos da firma no exterior dependeria do nível de experiência do tomador de decisão a respeito do mercado externo.

Hedlund e Kverneland (1984) e Nordstrom (1990) indicaram a diminuição da distância psicológica em um mundo mais homogêneo facilitando o acesso aos mercados internacionais. Para Hagen e Hennart (1995, p.9), a busca por mercados internacionais poderia ter outros motivos, tais como, mão-de-obra barata, recursos naturais abundantes, além da busca de novos mercados:

*“Seria de esperar que firmas escandinavas que se internacionalizam em busca de baixos custos de mão-de-obra não se movam para outros países nórdicos, onde os custos com mão-de-obra são similares, mas se movam para o Sul da Europa ou para a Ásia. Da mesma forma, investimentos que são realizados para obter recursos naturais são distintos daqueles cujo objetivo é explorar ativos intangíveis. A escolha de países por firmas que procuram recursos naturais é limitada por sua irregular distribuição geográfica.”*

Outros autores apontaram ainda o fato de que o modelo não considera localização, indústria, concorrência, ou fatores econômicos e estratégicos (ANDERSEN, 1993; ENGWALL E WALLENSTAL, 1988; HAGEN E HENNART, 2004; MELIN, 1992; TURNBULL, 1993; WHITELOCK, 2002). Para Andersen (1993), o modelo foi dominado pela literatura da década de 1960, enquanto as teorias posteriores têm maior grau de influência do mercado e os tomadores de decisão são estrategicamente mais conscientes no processo de internacionalização.

### **2.2.3. Suporte ao modelo de Uppsala**

Muitas pesquisas deram suporte ao Modelo de Uppsala (para uma revisão de evidências favoráveis ao modelo, veja-se: Petersen e Pedersen, 1997; Björkman e Forsgren, 2000).

Johanson e Vahlne (1990) apresentaram uma defesa do modelo, argumentando que o mesmo nunca se propôs a explicar todas as possíveis situações de internacionalização. Por sua vez, Hagen e Hennart (2004) argumentaram que muitos críticos nada mais fizeram do que reafirmar limitações que os autores do modelo já haviam reconhecido e explicitado. Há ainda resposta a diversos testes empíricos realizados, que careceriam de validade, em função de especificação incorreta de variáveis ou operacionalização incorreta (HADJIKHANI, 1997; HAGEN E HENNART, 2004; SULLIVAN, 1994).

#### **2.2.4. Críticas à abordagem econômica**

As teorias econômicas, principalmente o Paradigma Eclético da Produção Internacional, de Dunning, também foram objeto de numerosas críticas. A principal crítica decorre da suposição implícita de racionalidade na internacionalização das firmas, não levando em conta aspectos comportamentais e idiossincráticos dos decisores (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Jetto-Gillies (2005, p.117) salientou e endossou as críticas feitas ao Paradigma Eclético de Dunning no que se refere ao poder explicativo e preditivo do mesmo. A autora observou:

*“Os problemas principais decorrem de que o número de elementos e variáveis que emergem das três classes de vantagens OLI são muito grandes e suscetíveis de intermináveis acréscimos. O esquema [de Dunning] não é uma teoria, mas, na melhor das hipóteses, pode ser visto como um sistema taxonômico.”*

Cantwell (1989) foi um dos principais críticos das teorias econômicas da década de 1970, geradas na Universidade de Reading. Ele criticou, entre outros aspectos, a visão dos gerentes como agentes passivos da internacionalização, ao invés de assumir um papel estratégico ativo e o caráter estático da escolha de modos de entrada proposta por essas teorias.

#### **2.3. Estratégias de entrada, operação e propriedade em mercados internacionais**

Três fatores são de importância crucial na entrada de empresas em mercados internacionais: incerteza, risco e complexidade. A incerteza existe, pois as empresas que se internacionalizam entram em mercados distintos do mercado doméstico, que já conhecem. Os riscos envolvem comprometimento de recursos materiais, financeiros, gerenciais. A complexidade está no grande número de operações envolvidas e novas necessidades de controle (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

No entanto, a entrada em novos mercados pode resultar em uma série de benefícios para a firma: crescimento, conquista de clientes, obtenção de economias de escala, fortalecimento da posição competitiva, aumento da lucratividade, acesso ao mercado de capitais de outros países, redução do risco de atuação em um único mercado compensando os custos de entrada (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

Os modos de entrada de empresas em mercados internacionais podem ser classificados em três tipos (ROCHA E ALMEIDA, 2006; ROOT, 1994):

- **Exportação** – indireta, cooperativa, direta
- **Contratual** – licenciamento, franchising, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção, aliança contratual
- **Investimento** – greenfield, aquisição, subsidiária de controle integral, joint venture.

### 2.3.1. **Exportação**

O modo de entrada por exportação ocorre quando os produtos não são fabricados no país de destino e transferidos para este. Pode ser uma boa alternativa para pequenas empresas que têm poucas alternativas viáveis de expansão. Quando a exportação é feita por meio de intermediários que realizam a atividade no país de origem é classificada como indireta. Quando estes intermediários estão no país de destino caracteriza-se a exportação direta. A exportação cooperativa situa-se entre as duas formas, podendo ser um acordo entre parceiros, por exemplo, formando cooperativas ou consórcios. (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

Os benefícios da exportação indireta são: baixo comprometimento de recursos, possibilidade de aprendizado rápido e riscos minimizados. (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

A entrada num mercado externo é um processo complexo. As empresas precisam se adaptar ao mercado externo e isto envolve: embalagem adequada ao transporte, requisitos de qualidade locais, peculiaridades locais, aspectos culturais e de clima, entre outros. Além disso, possuir uma parcela da produção destinada à exportação faz com que seja necessário algumas alterações no processo produtivo. O mercado de destino apresenta exigências burocráticas que devem ser seguidas e o agente distribuidor que já tem experiência com exportação pode ajudar muito nesta questão, tendo como consequência um aprendizado mais rápido que evita despesas desnecessárias. (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

A exportação indireta representa uma dificuldade de controle do marketing mix. A empresa pode desconhecer a forma de venda de seus produtos no mercado externo, podendo estes produtos até mesmo não manter a marca original. Além disso, este tipo de exportação pode ser interrompido caso o intermediário encontre produtos de outro fornecedor que atendam melhor as suas necessidades. É recomendável para a empresa que utiliza esta forma de exportação conhecer e negociar a forma de comercialização, (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

Outra modalidade de exportação é conhecida como cooperativa e caracteriza-se por algum controle sobre as exportações no exterior sem a necessidade de amplo comprometimento de recursos. Dentre as formas que pode tomar essa modalidade, têm-se a exportação casada, onde a firma utiliza a rede de distribuição de outra empresa para vender seus produtos no mercado externo, que se torna mais atrativa de acordo com o tamanho e a qualidade da rede de distribuição, sinergia do mix de produtos e complementaridade das categorias. Os consórcios são outra modalidade bastante utilizada no Brasil e correspondem a um grupo de empresas que se associa para desenvolver suas atividades no exterior com linhas de produtos complementares ou não competitivas. Isto envolve o compartilhamento de recursos e riscos.

Alguns problemas podem afetar os consórcios, tais como: linhas de produto conflitantes, falta de comprometimento das partes, falta de planejamento, pouco desenvolvimento de atividades necessárias a implantação de produtos no exterior, não desenvolver as atividades de marketing necessárias, utilizando apenas a pesquisa de mercado, preferência por soluções individuais em relação às coletivas. Diversos autores estudaram os problemas que podem ocorrer na formação de consórcios no Brasil (por exemplo, CABRAL E AMORIM, 2004; ROCHA, 1988; ZEN, DELMORO E FENSTERSEIFER, 2009).

Na exportação direta, a empresa exerce maior controle sobre suas atividades internacionais. Esta modalidade envolve a montagem de rede própria de distribuição no mercado externo e tem benefícios potencialmente superiores de vendas e lucros, maior controle sobre a operação, mais flexibilidade para adaptação do mix. Os custos envolvidos nesta operação, entretanto, são maiores. Os investimentos e alocação de recursos exigidos são maiores e há maior responsabilidade na definição do marketing mix, na escolha de mercados alvo, na logística e na identificação e seleção de representantes no país hospedeiro (KOTABE E HELSEN, 2001; ROCHA E ALMEIDA, 2006).

### **2.3.2. Modos contratuais**

A entrada contratual corresponde a uma associação não patrimonial de longo prazo entre duas ou mais organizações em mercados nacionais distintos. Geralmente incluem “transferência de tecnologia, processos, marcas registradas ou talentos humanos” (CATEORA E GRAHAM, 2009, p.297). Este modo de entrada distingue-se da exportação, pois é um veículo de transferência de conhecimento e competências. As três modalidades mais utilizadas são: licenciamento, franchising e contratos de produção.

O licenciamento é uma transação contratual de baixo envolvimento e baixo nível de controle entre empresas onde normalmente há uma troca de ativos da licenciadora, normalmente intangíveis como, por exemplo, marca, know-how por royalties ou uma soma fixa. Esta modalidade permite o acesso a mercados fechados e contorna as barreiras à importação expostas por alguns países. Os riscos obtidos nesta atividade são muito pequenos e são absorvidos pela licenciada, pois a licenciadora não está exposta as instabilidades políticas e econômicas do país hospedeiro. Um ponto negativo é que quando comparado a outros modos de entrada apresenta receitas muito pequenas. Além disso, o baixo comprometimento da licenciada com a marca pode prejudicar a imagem da empresa ou até mesmo limitar bastante seu potencial de venda. Também pode permitir o desenvolvimento de uma concorrente que com o término ou a quebra de contrato passa a desenvolver as mesmas atividades da licenciadora (ROCHA e ALMEIDA, 2006). Como observam Cateora e Graham (2009, p.298), “nem todas as experiências com licenciamento são bem-sucedidas em razão da dificuldade de se encontrar, supervisionar e inspirar os licenciados”.

No franchising, empresas de marcas conceituadas emprestam seu know-how de produção e distribuição a terceiros, detentores de capital, seguindo seus padrões de operação. Nesta modalidade de internacionalização o investimento é mínimo e pode se traduzir numa fórmula de negócio bem sucedida. Os franqueados normalmente conhecem a realidade do país hospedeiro e são motivados e comprometidos com o resultado de suas operações. Porém seu potencial de receitas fica minimizado uma vez que uma fração desta receita caberá ao franqueado.

Utiliza-se a modalidade de franquia máster para que um empreendedor local tenha direito de estabelecer franquias em um território específico (ROCHA E ALMEIDA, 2006). Alon (2006) afirmou que este modo de entrada vem se desenvolvendo com muita rapidez por ser o que minimiza os riscos envolvidos. Este autor propôs que a franquia máster seria mais usada quando fossem baixos o nível de corrupção e o potencial de ganhos econômicos; e quando o risco-país, a competição no setor, as flutuações da demanda e a proteção legal fossem elevados. Além disso, considerou que determinados fatores culturais seriam mais propícios à adoção desse modo.

Doherty (2007) analisou os fatores que influenciavam a escolha de franchising como modo de entrada, verificando que se tratava de uma combinação de fatores ambientais (externos à firma) e organizacionais (internos à firma). Os fatores organizacionais mais relevantes que emergiram do estudo foram: experiência internacional do franqueador, disponibilidade de recursos financeiros, disponibilidade de marca passível de franquias, estrutura da empresa e papel exercido por executivos-chave no processo de internacionalização. No que se refere a fatores ambientais, destacaram-se exploração de oportunidades, complexidades do mercado local, pressões competitivas no mercado doméstico e disponibilidade de parceiros potenciais.

No contrato de produção uma firma atua como subcontratada de outra, produzindo para determinada marca. Esta forma de produção é muito comum nos mercados asiáticos onde os custos com mão-de-obra são muito baixos.

### **2.3.3. Investimento direto**

O modo de entrada por investimento consiste na implantação de uma planta industrial ou outra unidade de produção no mercado externo. Podem ser subsidiárias, responsáveis por parte da produção, ou unidades fabris responsáveis por todo o processo de industrialização de um produto. Cateora e Graham (2009, p.304) definem essa modalidade simplesmente como “investir em um país estrangeiro”.

Este investimento pode ser feito por meio da aquisição de empresas locais ou implantação de um negócio totalmente novo, modalidade conhecida como investimento tipo *greenfield*. As aquisições normalmente são preferidas por firmas muito diversificadas e com maior experiência internacional. Este modo de entrada normalmente é mais utilizado por organizações multinacionais que seguem uma estratégia mult-doméstica. Os investimentos *greenfield* são utilizados quando existe muita intensidade em P&D ou o destino dos investimentos é para países percebidos como culturalmente muito distintos do país de origem da empresa. Empresas com estratégias globais tendem a preferir este tipo de investimento (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

O investimento direto no exterior pode ser classificado também em termos de propriedade e controle, em duas categorias: *joint ventures*, em parceria com empresas locais, e *sole ventures*, com propriedade e controle integrais da matriz situada em um país estrangeiro.

Na *sole venture*, a empresa investidora mantém o controle acionário totalmente em suas mãos. Este modo de entrada normalmente é utilizado quando a empresa deseja proteger competências específicas ou quando julga que não existem sócios potenciais que justifiquem uma associação (ROCHA E ALMEIDA, 2006). Em geral, a evidência empírica proveniente de pesquisas mostra que em mercados de alto crescimento, as empresas preferem modos de entrada de propriedade integral (CHEN E MUJTABA, 2007).

A *joint venture* é uma entidade legal independente da qual participam duas ou mais firmas em que a matriz de pelo menos uma delas está localizada num país distinto daquele em que as operações são realizadas. Nesta forma de entrada há compartilhamento de capital e outros recursos com intuito de estabelecer uma nova empresa no país de destino. A sociedade normalmente é feita com empresas locais, mas algumas vezes pode envolver autoridades governamentais e outras empresas estrangeiras. Quando comparada com outras operações que oferecem menor comprometimento de recursos tem como vantagens: maior potencial de retorno e maior controle sobre as operações (ROCHA E ALMEIDA, 2006). Em um estudo sobre investimentos de empresas espanholas no exterior, verificou-se que as *joint ventures* eram preferidas por empresas grandes e quando a cultura dos países de destino dos investimentos era muito distinta da cultura espanhola (LOPEZ-DUARTE E GARCÍA-CANAL, 2002).

A *joint venture* não integra apenas capital e risco. O sócio local pode oferecer uma série de vantagens, tais como: experiência no ambiente local, matérias-primas, contatos pessoais com fornecedores. Mas existem vários riscos neste tipo de operação, entre os quais podemos citar: perda de controle, impacto negativo sobre a marca da empresa, criação de um novo concorrente, perda de know-how e tecnologia. Este modo de entrada apresenta altas taxas de mortalidade (ROCHA E ALMEIDA, 2006).

## 2.4.

### A internacionalização de empresas da indústria brasileira

As empresas brasileiras se expandiram para o exterior com a abertura econômica do início dos anos 1990. Esta abertura expôs as empresas brasileiras aos efeitos da globalização, permitindo a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado brasileiro. A recente internacionalização de empresas brasileiras pode ser vista, então, como um movimento em parte defensivo e em parte voltado para explorar novas oportunidades em outros mercados.

De forma geral, a globalização propiciou um aumento dos investimentos diretos externos (IED) em todo o mundo, mas esse movimento foi maior entre os países emergentes do que entre os desenvolvidos. Em outras palavras, houve um aumento expressivo da participação dos países em desenvolvimento no fluxo anual de IED nos últimos anos. Fleury e Fleury (2009) observaram que muitas multinacionais brasileiras foram retardatárias nos processos de internacionalização.

Segundo relatório da empresa de consultoria KPMG (2008), o Brasil investiu 152 bilhões de dólares no exterior em 2006, sendo R\$ 97 bilhões de investimentos externos diretos e 32 bilhões de investimentos em outros tipos de ativos (não produtivos), observando um aumento de 49,4% quando comparados os anos de 2005 a 2008.

O ano de 2006 foi o primeiro ano em que o volume de investimentos diretos no exterior ultrapassou o volume de investimentos estrangeiros no país. O Brasil pode ser considerado o 19º maior receptor de investimentos do mundo. Assim, além de ser um dos principais destinos de investimentos internacionais, o Brasil também se tornou um forte exportador de capitais. O Brasil figura em 12ª posição no ranking dos maiores investidores do mundo. (KPMG, 2008)

Os setores que mais participam do comércio internacional estão evidenciados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Distribuição dos investimentos diretos no exterior por setor da economia brasileira

Evolução do volume de investimentos diretos brasileiros (IDB) por ramo de atividade:						
Volume investido (em US\$ milhões)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	1.671	119	259	1.040	3.422	2.394
Setor Secundário	3.433	3.366	1.906	1.832	2.400	4.266
Setor Terciário	37.480	39.912	42.604	51.155	59.595	91.055
TOTAL	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007

Fonte: Extraído do relatório da KPMG (2008)

Os principais destinos dos investimentos brasileiros ainda são os paraísos fiscais, como se pode verificar no Quadro 2 a seguir. Ou seja, 70% do volume do investimento brasileiro direto no exterior está localizado em paraísos fiscais e metade disto em atividades de intermediação financeira, ficando uma parcela apenas para a produção internacional. A partir dos paraísos fiscais, os recursos são redirecionados para investimentos em outros países, o que torna difícil determinar exatamente seu destino final, já que as empresas não são obrigadas a informar esses movimentos ao Banco Central.

Além dos paraísos fiscais os principais destinos escolhidos pelas empresas brasileiras são: Argentina, Estados Unidos, Espanha, Portugal e Uruguai. A Argentina representa um importante mercado para o investimento externo brasileiro, embora o Mercosul não tenha se mostrado muito eficiente em aumentar o investimento intra-zona, sendo mais utilizado para atrair investimento dos países desenvolvidos interessados em se aproveitar das vantagens do mercado ampliado. Os investimentos na Argentina concentram-se nos setores de infra-estrutura, comércio e serviços. Em Portugal as atividades das empresas brasileiras concentram-se principalmente no setor financeiro e as exportações brasileiras são significativas. Este ramo também é o escolhido nas exportações para a Espanha. Os Estados Unidos apresentam a maior parcela brasileira de investimento direto, mas a participação dos investimentos brasileiros no mercado norte-americano é pequena quando comparada à participação de outros países, devido ao grande fluxo de investimentos que o país recebe. (KPMG, 2008)

Quadro 2 – Ranking dos países que mais receberam investimentos diretos brasileiros (em US\$ milhões)

<b>Ranking dos países que mais receberam investimentos diretos brasileiros em milhões de US\$ :</b>						
<b>Países</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ilhas Cayman	14.785	16.465	15.097	13.930	15.113	20.284
Bermudas	990	1.103	593	397	690	15.061
Dinamarca	16	8	10	6.460	9.466	10.361
Ilhas Virgens Britânicas	7.109	5.416	6.314	6.254	7.333	10.345
Bahamas	5.954	6.958	6.565	7.825	7.449	9.259
Espanha	1.657	2.953	1.775	2.934	3.324	4.221
Estados Unidos	1.401	1.830	2.100	2.552	4.163	3.942
Luxemburgo	584	402	2.055	3.114	3.512	3.918
Áustria	21	106	324	397	659	3.819
Países Baixos	208	247	599	1.095	2.936	3.195
Argentina	1.625	1.503	1.549	1.722	2.068	2.136
Uruguai	3.121	1.547	2.810	1.657	1.748	1.743
<b>Subtotal</b>	<b>37.471</b>	<b>38.538</b>	<b>39.791</b>	<b>48.337</b>	<b>58.461</b>	<b>88.284</b>
Demais países	5.113	4.859	4.978	5.690	6.957	9.431
<b>Total</b>	<b>42.584</b>	<b>43.397</b>	<b>44.769</b>	<b>54.027</b>	<b>65.418</b>	<b>97.715</b>

Fonte: Extraído do relatório da KPMG (2008)

Quando se observam as principais empresas com ativos no exterior, o ranking é formado por empresas de diversos setores conforme quadro 3 a seguir. Observe-se que a pesquisa não cobre todas as empresas brasileiras com investimentos no exterior, dado que não está disponível uma lista das mesmas. Assim sendo, é possível que algumas empresas que entrariam na lista não o foram, por não terem sido consultadas. Apesar dessa limitação, o ranking da KPMG (2008) oferece uma visão parcial das empresas multinacionais brasileiras.

Quadro 3 – Principais empresas brasileiras com ativos no exterior

Posição	Nome	Setor
1	Vale (antiga - CVRD)	Mineração
2	Petrobras	Petróleo e gás
3	Gerdau	Aço
4	Embraer	Aviação
5	Votorantim	Diversificada
6	CSN	Aço
7	Camargo Corrêa	Diversificada
8	Odebrecht	Construção e Petroquímica
9	Aracruz	Celulose e Papel
10	Weg	Mecânica
11	Marcopolo	Transportes
12	Andrade Gutierrez	Diversificada
13	Tigre	Construção
14	Usiminas	Aço
15	Natura	Cosméticos
16	Itautec	Tecnologia da Informação
17	ALL	Logística
18	Ultrapar	Diversificada
19	Sabó	Peças de automóveis
20	Lupatech	Eletro-mecânica
<b>Total de Ativos no exterior das 20 maiores: US\$ 56.426 milhões</b>		

Fonte: FDC-CPII Pesquisa das Multinacionais Brasileiras

Fonte: FDC-CPII Pesquisa das Multinacionais Brasileiras

Um panorama da internacionalização das empresas brasileiras na última década pode ser extraído de um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral e Columbia University (em conjunto com o *Columbia Program on International Investment.*) publicado pelo Valor Econômico (2007) citado por KPMG (2008). De acordo com o estudo:

- Em 2006, o Brasil foi superado apenas por Hong Kong, entre os países emergentes que mais investiram no exterior.
- Em 2006, o estoque de investimentos diretos no exterior de empresas brasileiras ultrapassava os cem bilhões de dólares.
- Entre 2005 e 2006, as empresas brasileiras com operações internacionais mais do que dobraram seus ativos no exterior.
- No total, as empresas brasileiras tinham, em 2006, 77 mil funcionários em países estrangeiros.
- Há uma concentração dos investimentos na América Latina.
- As empresas de recursos naturais, como Vale e Petrobras, lideram os investimentos diretos no exterior, detendo 70% do estoque de IED.
- Há um total de 885 empresas brasileiras que investem em 52 países.

- Em média, as empresas brasileiras que têm atividades produtivas no exterior, atuam em três países.

O estudo da KPMG ainda aponta que os desafios apresentados num processo de internacionalização são muitos, entre os quais: diversidade cultural, impasses políticos e religiosos, domínio do idioma estrangeiro, dificuldade na introdução dos valores da matriz, mão-de-obra despreparada, dificuldades na integração de estratégias, operações sistemas e pessoas, burocracias locais, falta de transparência e instabilidade econômica em alguns países, corrupção, infraestrutura, volatilidade cambial, estudos e custos de planejamento e implementação.

As oportunidades apontadas pelo mesmo estudo são: redução de custos, valorização do real frente ao dólar, valorização e fortalecimento da marca, vantagens fiscais, novos mercados, busca de novos canais de distribuição e aprimoramento da eficiência, competitividade internacional, obtenção de recursos financeiros a taxas mais competitivas.

É fundamental, para a continuidade dos processos de internacionalização de empresas brasileiras, a existência de políticas públicas que venham a apoiá-los. Em diversos países desenvolvidos, este apoio existe sob as mais variadas formas. Nos países em desenvolvimento, o apoio à internacionalização teria por objetivo o aumento da competitividade e a expansão do comércio. Para Alem E Cavalcanti (2005), as políticas públicas de apoio à internacionalização deveriam incluir:

- Liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior
- Criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior
- Informação e assistência técnica
- Incentivos fiscais
- Mecanismos de seguros para os investimentos
- Financiamento.

A internacionalização de empresas brasileiras é parte de um fenômeno mais amplo, de internacionalização de empresas de países emergentes. No entanto, diversos estudiosos afirmam que as multinacionais de diferentes países não são homogêneas entre si, nem são similares às multinacionais de países desenvolvidos (BONAGLIA, GOLDSTEIN E MATHEWS, 2007; GUILLÉN E GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009). Alguns autores, como, por exemplo, Hennart e Larimo (1998) e Nachum (2003), afirmam que a cultura e a nacionalidade podem influenciar muitos aspectos, incluindo modo de propriedade, estrutura de capital e desempenho.

Silva, Rocha e Carneiro (2009) propõem que existem similaridades e diferenças entre as multinacionais brasileiras em termos de características organizacionais, processos de internacionalização e trajetórias de internacionalização. Esses autores propõem uma tipologia para explicar o processo de internacionalização das firmas brasileiras, a partir das seguintes variáveis: idade da firma, primeira atividade internacional, primeira FDI, tipo de indústria, vantagens competitivas, velocidade de internacionalização, motivos para internacionalizar, seleção de mercado e modos de entrada.

Neste estudo, ao analisar o processo de internacionalização de firmas jovens e firmas mais antigas, denota-se uma maior agilidade no processo de internacionalização de firmas jovens, pois seus sistemas internos ainda não estão totalmente desenvolvidos e não tiveram tempo de se tornarem rígidos. Além disso, os administradores dessas firmas tendem a ser menos avessos ao risco. O tempo de internacionalização é considerado uma variável crucial, mas bastante heterogênea, pois ocorreram profundas mudanças no contexto macro internacional, o que definiria diferentes trajetórias de internacionalização. A variável de tipo de indústria foi estudada por Dunning (1988) que sugeriu quatro dimensões para internacionalização da firma: nível tecnológico (alto ou baixo), grau de maturidade (inovação e maduro), tipo de processo (processo ou montagem) e grau de concentração (competitivo ou monopolista). As indústrias de mercados emergentes tendem a ser concentradas em algumas atividades: extrativas (mineração, gás e petróleo) e manufaturas baseadas em recursos (metal, aço e produtos de madeira). Além deste tipo de indústria existe uma porção grande de indústrias intensivas em capital, tais como, telecomunicações e transporte, serviços financeiros e bens difíceis de exportar como comidas, bebidas

e sementes. Outro grupo de firmas opera em mercados globais: equipamentos eletrônicos, automóveis e serviços de TI.

Na América Latina existem algumas razões para o crescimento regional, entre elas: internacionalização de multinacionais gerando espaço para outras empresas locais, desenvolvimento de tecnologia no acesso a reservas de óleo e gás, integração energética regional. Depois de investirem regionalmente estas empresas tendem a investir em outros países em desenvolvimento antes de avançarem para o resto do mundo. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

Quando se analisam as vantagens competitivas alguns autores acreditam que as multinacionais de mercados emergentes não têm capacidade para competir em segmentos de mercado de alto valor, pois as empresas dos países desenvolvidos já têm experiência neste mercado. Segundo Bartlett e Ghoshal (2000), as MNEs de países emergentes entram nos mercados emergentes na parte inferior da curva de valor e normalmente permanecem por lá. Além disso, a maioria dessas empresas compete em vantagens de propriedade específicas do país, nos primeiros estágios de expansão internacional. Estas empresas só exploram vantagens específicas da firma à medida que vão se tornando empresas globais. Estas empresas tendem a desenvolver vantagens específicas relacionadas às desvantagens que existem em seus próprios países (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

A variável de velocidade de internacionalização para as indústrias multinacionais de mercados emergentes pode seguir o modelo gradual de internacionalização ou o padrão de internacionalização acelerada. A ocorrência de um ou outro tipo de internacionalização está ligado a idade da firma e tipo de indústria onde esta firma compete. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

Os motivos para internacionalização das empresas multinacionais de países emergentes são, num primeiro momento, a busca de recursos e de mercado. Posteriormente, estas empresas tendem a buscar ativos ou eficiência ao se internacionalizar. Isto ocorre porque a busca de ativos normalmente não é eficiente quando feita nos estágios iniciais de internacionalização, pois para isso estas empresas precisam ter competências básicas para enfrentar empresas multinacionais já estabilizadas. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

Normalmente as multinacionais de mercados emergentes tendem a investir primariamente em sua própria região. Mais tarde essas firmas se expandem para outras regiões do mundo seguindo um modelo gradual de internacionalização. As MNEs que apresentam um acelerado processo de internacionalização que operam num diferente conjunto de mercados externos e em muitos continentes. As multinacionais que se instalam em países desenvolvidos tentam se tornar líderes globais em suas indústrias. As multinacionais dos países latino-americanos entram nos mercados externos com um menor grau de competição. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

Na escolha de modos de entrada, as multinacionais dos países emergentes que ingressam em mercados maduros e desenvolvidos preferem a aquisição. Empresas com facilidade de distribuição preferem os investimentos tipo *greenfield*. Normalmente, as empresas latino-americanas começam seu processo de internacionalização nos mercados vizinhos e o modo de entrada escolhido são as subsidiárias próprias e os investimentos tipo *greenfield*. Quando escolhe o modo de entrada aquisição seu objetivo é atingir uma posição dominante no mercado global. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009).

Diversos autores se preocuparam em definir tipologias/taxonomias de empresas de países emergentes. Apresentam-se a seguir quatro tipologias/taxonomias: as de Chudnovsky and Lopez (1999), Cuervo-Cazurra (2008), Ramamurti (2009), e Silva, Rocha e Carneiro (2009).

A tipologia de Chudnovsky e Lopez (1999) apresenta quatro grupos de indústrias no processo de internacionalização e é baseada nas motivações de Dunning para investimentos diretos estrangeiros que são: busca de mercado e busca de recursos e na escolha de mercado : global, regional e países vizinhos. Estes quatro grupos são subdivididos em:

- Firms que buscam o controle dos recursos estratégicos onde elas estiverem (normalmente firmas de óleo e gás)
- Firms que tendem a adotar a estratégia de busca de eficiência compreendendo o mercado global de busca de empresas
- Firms que buscam atingir um domínio regional de mercado, atuando nos mercados vizinhos, provavelmente como seu primeiro estágio do processo de internacionalização e normalmente escolhem investimentos de menor risco, não tendendo a formar joint ventures

- Firms que buscam se internacionalizar em países culturalmente parecidos, mas não necessariamente com o mesmo grau de desenvolvimento econômico.

A taxonomia de Cuervo-Cazurra (2008) dividiu as empresas analisadas em quatro grupos, de acordo com a localização do primeiro FDI.

- O primeiro grupo era formado por firmas que escolhiam mercados próximos em termos de cultura e nível de desenvolvimento e firmas estatais.
- O segundo grupo era formado por firmas que escolhiam ambientes distantes culturalmente e em desenvolvimento, normalmente formado por firmas em busca de ativos.
- O terceiro grupo era formado por firmas próximas culturalmente e distantes em desenvolvimento econômico que poderia ser explicado pela natureza de seus produtos.
- O quarto grupo mercados culturalmente distantes, mas com nível similar de desenvolvimento econômico possuindo consumidores com mesmo nível de renda dos consumidores do mercado doméstico.

A tipologia de Ramamurti expõe cinco arquétipos:

- Integrador Vertical de Recursos Naturais – tem acesso privilegiado aos recursos naturais e aos mercados domésticos. Este tipo de firma explora vantagens específicas do país. Um exemplo de empresa brasileira que atua neste grupo é a Petrobras.
- Otimizador Local – conseguem transformar desvantagens específicas do país em vantagens específicas da firma que podem ser utilizados em outros mercados emergentes. Em exemplo de empresa brasileira é a Marcopolo.
- Parceiro de Baixo-Custo – normalmente utiliza mão-de-obra de baixo custo e tem como meta países desenvolvidos. A Weg é um exemplo de empresa brasileira que pode se encaixar no terceiro arquétipo.
- Consolidador Global – tem por meta o mercado global e apresenta vantagens em termos de escala, processos organizacionais ou tecnologia.

- Primeiro Movimento Global – empresas focadas em tecnologia que tem como meta mercados globais. Um exemplo brasileiro disso é a Petrobras.

A tipologia de Silva, Rocha e Carneiro (2009) propõe uma releitura das três taxonomias/tipologias apresentadas (Chudnovsky and López, 1999), Cuervo-Cazurra, 2008 e Ramamurti, 2009), chegando a cinco tipos de empresas multinacionais brasileiras.

O primeiro tipo denominado firmas buscadoras de recursos não é comum em empresas brasileiras, por ser o Brasil um país rico em recursos. Petrobras e Vale são exceções e podem ser consideradas as maiores multinacionais brasileiras. Ambas investem em áreas com recursos naturais disponíveis. Estas empresas entraram cedo no mercado internacional e muitas vezes utilizam a jointventure como forma de internacionalização.

O segundo grupo é formado por empresas denominadas quasi-campeãs globais composto por firmas que apresentam processo avançado de internacionalização e estão presentes em muitas regiões globais. Normalmente seu processo de internacionalização começa como uma estratégia de busca de mercado. Exemplos de empresas brasileiras que se encaixam neste perfil são: Marcopolo, Gerdau e Odebrecht. Estas firmas se internacionalizam com intuito de buscar ativos e muitas vezes se integram com firmas menores nos países hospedeiros. Indústrias de cerveja e têxtil brasileiras também se encaixam neste perfil.

O terceiro tipo é formado por empresas que seguem estratégias regionais e possuem vantagens competitivas específicas da região. Sua velocidade de internacionalização é gradual e o grau de multinacionalização é baixo. Itaú, All, Queiroz Galvão seriam exemplos de empresas brasileiras neste grupo.

O quarto grupo é formado por grandes exportadores. Exemplos de empresas brasileiras são: Sadia, Klabin e Perdigão. Inicialmente essas empresas expandiram seus negócios de exportação por investir em facilidades industriais e de distribuição. Estas empresas preferem investimentos do tipo *greenfield*.

O quinto grupo é formado por firmas que nascem globais, ou seja, começam seu processo de internacionalização muito cedo. Normalmente são empresas do setor de tecnologia como a Totvs, ou commodities como a Marfrig. Estas empresas apresentam rápido crescimento e vantagens específicas. Estas empresas não escolhem um padrão específico para se internacionalizar.