

### 3. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DA PESQUISA

Este capítulo se inicia com a apresentação do modelo eclético que relaciona modos de entrada a desempenho proposto nesta tese. Em seguida, são expostas as variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo conceitual e formuladas as hipóteses de pesquisa, acompanhadas de suas respectivas justificativas teóricas. Posteriormente, são introduzidas as formas comumente utilizadas em trabalhos científicos para a operacionalização das variáveis selecionadas. Finalmente, o capítulo se encerra com a apresentação das formas de operacionalização das variáveis neste estudo.

#### 3.1. Modelo conceitual

Seguindo recomendação de Sarkar & Cavusgil (1996), diferentes abordagens teóricas foram consideradas no processo de escolha dos antecedentes dos modos de entrada para o desenvolvimento do modelo conceitual. Este procedimento teve por objetivo aumentar o poder explanatório do modelo e, com isso, possibilitar a obtenção de uma visão mais apurada do fenômeno investigado. Segundo Bell (1996), a utilização de um “modelo eclético” está alinhada com a prática do mundo real. A lógica desta observação é simples: o mundo real é tão complexo, que não pode ser descrito adequadamente por uma única teoria.

Apesar de terem sido revisadas no Capítulo 2, a teoria do investimento direto no exterior de Hymer (1960/1976), a teoria dos custos de transação (Hennart, 1982; Williamson, 1975, 1985) e o paradigma eclético de Dunning (1979, 1980, 1981) não foram considerados na elaboração do modelo conceitual.

A teoria de Hymer utiliza vantagens monopolísticas para explicar a existência das MNEs. Porém, no atual ambiente competitivo, com acentuada turbulência e volatilidade, estas vantagens não podem mais ser consideradas fontes sustentáveis de lucratividade. Outro problema da teoria refere-se à ausência de explicação para a existência das diferentes formas de organização das empresas multinacionais.

A teoria dos custos de transação se concentra apenas na eficiência estrutural ao nível da transação, ignorando considerações estratégicas. Em algumas ocasiões, a MNE pode escolher um modo de entrada que não seja o mais eficiente

para uma transação específica, mas que represente a melhor alternativa para a empresa como um todo em termos estratégicos (Kim & Hwang, 1992). Além disso, a teoria foca somente na minimização de custos quando compara estruturas de governança alternativas e ignora possíveis benefícios (Kogut, 1988).

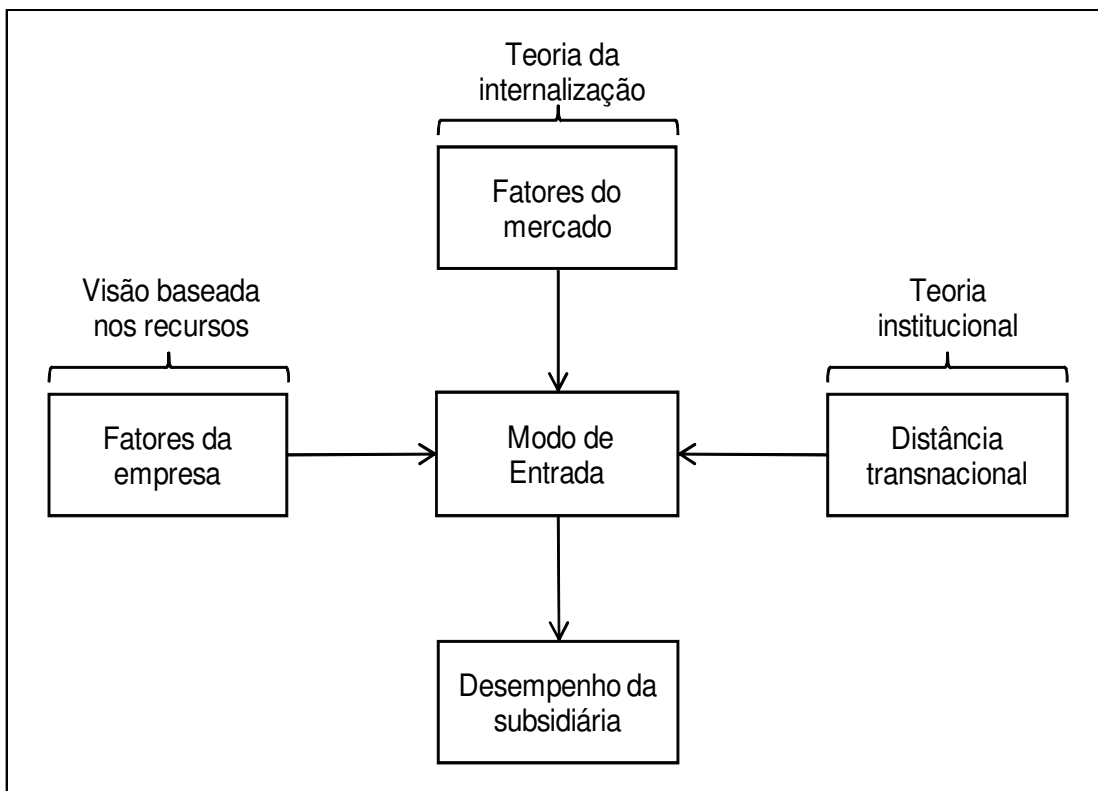
Finalmente, o paradigma eclético de Dunning busca explicar porque as empresas desenvolvem atividades que adicionam valor além das fronteiras do seu próprio país em um nível agregado (Dunning & Lundan, 2008). Porém, este foco se afasta do objetivo do presente estudo, que busca determinar os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada de uma empresa individual no mercado externo. Ademais, a teoria também se baseia em vantagens monopolísticas, que foi o principal fator para que a teoria de Hymer não fosse considerada.

Assim sendo, nesta pesquisa são utilizados elementos de três abordagens teóricas: (1) visão baseada nos recursos (RBV), que se concentra nos recursos e capacidades que geram vantagem competitiva para as empresas; (2) teoria da internalização, que adiciona a relevância das variáveis locais (mercado); e (3) teoria institucional, que aborda a relevância da distância transnacional. Cabe ressaltar que as abordagens teóricas selecionadas são, em parte, avanços sobre as teorias econômicas anteriores.

As teorias selecionadas foram combinadas em um modelo unificado. Como estas abordagens teóricas diferem entre si em alguns aspectos importantes, tais como pressupostos e unidades de análise, uma integração completa se torna inviável. Portanto, um modelo eclético foi criado, o qual, por definição, utiliza apenas as partes das teorias consistentes entre si.

A Figura 6 a seguir apresenta o modelo conceitual proposto, a partir do qual são selecionadas as variáveis explicativas e formuladas as hipóteses de pesquisa.

**Figura 6 – Modelo conceitual do modo de entrada no mercado externo e desempenho da subsidiária (sem variáveis explicativas e hipóteses de pesquisa)**



Fonte: Elaboração do autor.

### 3.2. Seleção das variáveis de pesquisa

As variáveis explicativas foram selecionadas de forma a abranger as três esferas de influência sobre a escolha do modo de entrada – fatores da empresa, fatores do mercado e distância transnacional, assim como o desempenho das subsidiárias. Os critérios utilizados para a seleção das variáveis de pesquisa foram baseados na sua importância para a explicação do fenômeno em análise, conforme demonstrado por estudos anteriores (*vide* Quadros 2 e 3), bem como em questões relativas à amplitude da cobertura teórica de cada esfera de influência e sua utilidade prática. Alguns critérios adicionais, tais como facilidade para obtenção de dados e operacionalização, além da intenção do pesquisador de testar algumas variáveis praticamente ignoradas pela literatura acadêmica de modos de entrada, mas que se mostraram relevantes em estudos empíricos de outras áreas de conhecimento, também foram levados em conta nesta escolha.

O Quadro 10 a seguir apresenta as variáveis de pesquisa selecionadas para compor o modelo conceitual.

**Quadro 10 – Variáveis de pesquisa selecionadas**

Conjuntos	Variáveis
Fatores da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da empresa</li> <li>• Experiência internacional da empresa</li> <li>• Produtividade da empresa</li> </ul>
Fatores do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento do mercado</li> <li>• Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro</li> <li>• Risco do país hospedeiro</li> </ul>
Distância transnacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância cultural</li> <li>• Distância institucional</li> <li>• Distância geográfica</li> </ul>
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor.

### 3.3. Hipóteses da pesquisa

As hipóteses de pesquisa são apresentadas de forma agrupada para cada um dos fatores ilustrados no modelo conceitual. Além disso, em cada conjunto de hipóteses, foi adotada a seguinte padronização para os índices: “**p**” para o nível de propriedade, “**e**” para a forma de estabelecimento e “**a**” para o tipo de atividade.

#### 3.3.1. Hipóteses ligadas aos fatores da empresa

##### *Tamanho da empresa*

O tamanho da empresa é uma das variáveis mais utilizadas nos estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo, tanto no que se refere à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV) quanto à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*).

Quando se considera a escolha do nível de propriedade, observa-se que 27 dos 41 estudos examinados (ou 66%) utilizaram o tamanho da empresa como variável explicativa (*vide* Quadro 2). Apesar disso, as evidências compiladas na revisão da literatura são contraditórias: 10 estudos encontraram resultados positivos e significantes, ou seja, favorecendo a utilização de WOS (Benito, 1996;

Brouthers & Brouthers, 2001; Brouthers, Brouthers & Werner, 2003; Chiao, Lo & Yu, 2010; Cui & Jiang, 2009; Cui, Jiang & Stening, 2011; Demirbag, McGuinness & Altay, 2010; Mutinelli & Piscitello, 1998; Shi, Ho & Siu, 2001; Tsai & Cheng, 2004), cinco encontraram resultados negativos e significantes, ou seja, favorecendo a utilização de JV (Erramilli, Agarwal & Kim, 1997; Guillén, 2003; Hennart & Larimo, 1998; Lu, 2002; Pak & Park, 2004) e outros 12 estudos não identificaram relação significativa entre tamanho da empresa e nível de propriedade.

Já com relação à escolha da forma de estabelecimento, 9 dos 17 estudos revisados (ou 53%) que abordaram o tema consideraram essa variável (*vide* Quadro 3), mas apenas dois deles obtiveram resultados significantes, sendo um positivo, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição (Larimo, 2003) e outro negativo, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de investimento *greenfield* (Tsai & Cheng, 2004). Cabe ressaltar que a ausência de relações significantes, embora seja um indicador de que a variável talvez não explique a relação investigada, também pode resultar de opções metodológicas tais como tamanho de amostra, operacionalização utilizada etc.

Apesar da existência de indicações contraditórias, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando o tamanho da empresa à escolha de modos de entrada. Como as grandes empresas dispõem de mais recursos do que as empresas de menor porte, elas possuem melhores condições para suportar riscos (Buckley & Casson, 1976), sendo, desta forma, capazes de utilizar modos de entrada de maior controle (Erramilli & Rao, 1993; Hennart & Park, 1993). Empresas menores que atuam fora de seu país de origem estão particularmente expostas aos riscos inerentes ao IDE, visto que uma decisão equivocada pode levá-las a experimentar graves problemas financeiros. Por esta razão, elas tendem a orientar suas estratégias de internacionalização para arranjos mais prudentes, tais como alianças e JVs, a fim de minimizar os riscos envolvidos (Kogut & Singh, 1988). Portanto, empresas de maior porte estão mais propensas a criar WOSs do que empresas menores, que convivem com maiores restrições administrativas e, principalmente, financeiras (Bell, 1996).

As grandes empresas normalmente se beneficiam de economias de escala, de escopo e de aprendizagem e possuem mais recursos para realizar estratégias de

expansão mais agressivas do que as empresas de menor porte (Buckley & Pearce, 1979). Desta forma, ao disporem de maior quantidade de recursos, as empresas de maior porte podem acelerar o seu processo de entrada em novos mercados a partir da aquisição de empresas locais (Hennart, 1982). Além disso, o tamanho está diretamente relacionado ao acúmulo de capacidade organizacional, o que deve representar uma influência positiva sobre a probabilidade de a empresa utilizar aquisições (Andersson & Svensson, 1994).

Seguindo a linha de pensamento anterior, as empresas de maior porte possuem maior capacidade organizacional e financeira para absorver os elevados custos e riscos envolvidos com o estabelecimento de plantas produtivas para atender diretamente ao mercado consumidor do país hospedeiro ou para servir de base exportadora para outros mercados. Pelas razões expostas, as seguintes hipóteses são formuladas:

**H1p: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a probabilidade de utilização de subsidiária de controle integral ao invés de *joint-venture*.**

**H1e: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de aquisição ao invés de investimento *greenfield*.**

**H1a: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

#### *Experiência internacional da empresa*

A experiência internacional da empresa é outra variável frequentemente utilizada nos estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo, tanto no que se refere à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV) quanto à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*).

Quando se considera a escolha do nível de propriedade (*vide* Quadro 2), verifica-se que esta variável é utilizada em 22 dos 41 estudos examinados (ou 54%). No total, desconsiderando-se os resultados não significantes, sete estudos encontraram relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de WOS (Bell, 1996; Chiao, Lo & Yu, 2010; Dikova & Witteloostuijn, 2007; Madhok, 1998; Mutinelli & Piscitello, 1998; Slangen & Tulder, 2009; Tsai & Cheng, 2004), e apenas um estudo obteve relação negativa e significativa, ou seja,

favorecendo a utilização de JV (Pak & Park, 2004). Se forem consideradas todas as variáveis relacionadas à experiência (ou seja, incluindo-se outras nove variáveis indicadas no Quadro 2), tem-se que um total de 31 estudos (ou 76%) utilizou variáveis relacionadas à experiência prévia da empresa. Para as pesquisas que utilizaram alguma variável relacionada à experiência internacional, os resultados (19 no total) também mostram uma relação predominantemente positiva e significativa entre experiência internacional da empresa e nível de propriedade.

Já no que se refere à escolha da forma de estabelecimento, a experiência internacional da empresa também é uma das variáveis mais utilizadas em estudos empíricos: 11 dos 17 estudos examinados (ou 65%) utilizaram esta variável e outros quatro estudos utilizaram outras variáveis relacionadas à experiência (*vide* Quadro 3). Foram reportados cinco resultados positivos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição (Andersson & Svensson, 1994; Barkema & Vermeulen, 1998; Harzing, 2002; Slangen & Hennart, 2008a; Tsai & Cheng, 2004), e outros dois negativos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de investimento *greenfield* (Brouthers & Brouthers, 2000; Brouthers & Dikova, 2010), nos estudos que examinaram a experiência internacional da empresa. Considerando-se todos os 15 estudos empíricos utilizando alguma variável de experiência, nove reportaram resultados positivos e significantes e apenas dois chegaram a resultados negativos e significantes.

Consistentemente, considerando a entrada tardia das multinacionais de países emergentes em mercados externos, como é o caso das empresas brasileiras, optou-se pela utilização da experiência internacional da empresa como um todo, considerando que na fase inicial do processo de internacionalização é mais provável que esta experiência tenha maior impacto sobre as decisões estratégicas da empresa, como é o caso da escolha dos modos de entrada. Além disso, essa é a variável relacionada à experiência mais utilizada nos estudos examinados.

Em função das observações anteriores, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando a experiência internacional da empresa à escolha de modos de entrada. Quando as empresas atravessam as fronteiras nacionais pela primeira vez, elas não conseguem lidar com todos os tipos de incerteza e particularidades do mercado externo. Por exemplo, elas não estão familiarizadas com normas e valores, legislação, preferências dos clientes e melhores formas de

negociar com governos estrangeiros. Tais deficiências podem ser superadas com a formação de uma JV com parceiro local que possua os conhecimentos necessários (Bell, 1996). Além disso, em seus primeiros movimentos no exterior, as empresas tendem a evitar investimentos vultosos devido à incerteza e aos riscos envolvidos (Kogut & Singh, 1988). Com o passar do tempo, porém, as MNEs aprendem a lidar com situações desconhecidas. Elas adquirem experiência na gestão das incertezas externa e interna e aprendem a operar em diversos contextos, bem como a reduzir riscos. Quanto mais a MNE investe em mercados estrangeiros, maior o acúmulo de conhecimento sobre operações internacionais (Barkema, Bell & Pennings, 1996). À medida que a experiência internacional da empresa aumenta, mais ela se tornará capaz de comprometer recursos no exterior, e cada vez mais tenderá a investir por meio de WOSs (Johanson & Vahlne, 1977). Dentro desta lógica, as empresas com menor experiência internacional tenderão a confiar mais no conhecimento fornecido por parceiros locais, levando à formação de JVs (Pak & Park, 2004).

Quando adquirem empresas estrangeiras, as MNEs costumam enfrentar problemas de gerenciamento e de integração pelo fato de as empresas compradas já possuírem uma cultura própria consolidada (Larimo, 2003; Tsai & Cheng, 2004). De modo geral, as empresas só conseguem superar adequadamente este tipo de problema à medida que acumulam maior experiência internacional, e, assim, passam a suportar melhor o risco de aquisições e do gerenciamento de pessoas de diferentes nacionalidades e culturas (Kogut & Singh, 1988). Com uma maior experiência internacional, as MNEs podem desenvolver rotinas específicas para a triagem de empresas, obter uma melhor visão sobre os níveis adequados de integração e se tornar mais hábeis para solucionar problemas administrativos, levando a maior preferência por aquisições (Brouthers & Dikova, 2010; Vermeulen & Barkema, 2001).

Com o acúmulo de experiência internacional, as empresas também se tornarão mais capazes de realizar e gerenciar de forma eficaz investimentos vultosos no exterior, como, por exemplo, a implantação de uma unidade de manufatura. Tendo em vista as argumentações anteriores, as seguintes hipóteses são formuladas:



**H2p: Quanto maior a experiência internacional da empresa, maior a probabilidade de utilização de subsidiária de controle integral ao invés de *joint-venture*.**

**H2e: Quanto maior a experiência internacional da empresa, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de aquisição ao invés de investimento *greenfield*.**

**H2a: Quanto maior a experiência internacional da empresa, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

### *Produtividade da empresa*

Apesar de a produtividade ser um *driver* potencial na análise das vantagens competitivas de uma empresa, não foram identificados estudos que utilizassem esta variável para explicar a escolha dos modos de entrada em mercados externos. No entanto, a lógica que levou à seleção dessa variável está apoiada na visão baseada nos recursos (RBV) e encontra respaldo em diversos estudos acadêmicos de outras áreas de conhecimento, como a Economia.

A RBV coloca maior ênfase sobre os recursos idiossincráticos da empresa como fonte de vantagem competitiva. Três tipos de recursos são frequentemente caracterizados: (1) recursos físicos, tais como ativos e tecnologias; (2) recursos organizacionais, tais como estruturas e cultura; e (3) recursos humanos, representando o know-how e as competências dos indivíduos que trabalham na organização (Barney, 1991; Hitt & Ireland, 1986).

Uma empresa altamente produtiva certamente possui recursos estratégicos valiosos, principalmente know-how. A produtividade superior de uma empresa não pode ser replicada rapidamente, pode ser valiosa em determinados cenários competitivos e pode agregar valor único para os novos fatores estratégicos de entrada (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993).

Quando uma empresa se expande no mercado internacional, suas competências e know-how especializado, principalmente aqueles de natureza tácita, enfrentam riscos de apropriação e disseminação, visto que este tipo de conhecimento é difícil de proteger, contratualmente, por meio de patentes ou

direitos autorais (Dunning, 1989). Portanto, para explorar seu know-how, e, com isso, aumentar sua produtividade no mercado externo, a empresa tende a optar por transferir este conhecimento internamente, ou seja, utilizar WOSs como modo de entrada, a fim de evitar o comportamento oportunista de um parceiro local (Hennart & Park, 1993; Hill, Hwang & Kim, 1990; Kogut & Zander, 1993).

A transferência de know-how além das fronteiras nacionais é um processo difícil devido às diferenças no contexto social e econômico entre os países. Uma empresa estrangeira não só está em desvantagem para transferir e replicar o conhecimento em uma subsidiária no exterior, como também não possui compreensão das especificidades e exigências do ambiente local (Elango, 2005). Em tais casos, as MNEs tendem a ter dificuldades para adquirir principalmente capital humano por conta própria, devido às diferenças culturais e nuances predominantes em outras culturas. Desenvolver este capital humano é um processo demorado, e também pode ser muito arriscado, devido às muitas incertezas envolvidas em interações culturais e sociais (Barney, 1991). Uma aquisição pode ajudar a MNE a estabelecer operações mais rapidamente no país estrangeiro e potencialmente evitar muitos riscos associados à transferência de know-how. Com a aquisição, a empresa pode utilizar as relações previamente estabelecidas com clientes, fornecedores e trabalhadores locais. Como resultado, a MNE pode iniciar as operações com mais eficácia, integrando o conhecimento de seu mercado de origem (Brouthers & Brouthers, 2000; Hennart & Park, 1993), podendo, desta forma, atingir níveis elevados de produtividade em prazo mais curto.

Kleinert & Toubal (2010) postulam que as empresas são capazes de transferir integralmente sua produtividade para o país estrangeiro quando produzem no exterior. Baseados no trabalho de Helpman, Melitz & Yeaple (2004), os autores desenvolveram um modelo empírico que prevê o modo de entrada no mercado externo a partir da produtividade das empresas: aquelas mais produtivas produzem no exterior, aquelas menos produtivas vendem por meio de subsidiárias de distribuição e aquelas muito menos produtivas não se envolvem em atividades internacionais. Segundo Kleinert & Toubal (2010), as empresas mais produtivas, aquelas que vendem mais e, portanto, geram mais lucros, dividem seus custos fixos por um número maior de unidades do que as empresas

menos produtivas. Elas são, portanto, mais propensas a se envolver com produção nos mercados internacionais. Com base nestas argumentações, são formuladas as seguintes hipóteses:

**H3p: Quanto maior a produtividade da empresa, maior a probabilidade de utilização de subsidiária de controle integral ao invés de *joint-venture*.**

**H3e: Quanto maior a produtividade da empresa, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de aquisição ao invés de investimento *greenfield*.**

**H3a: Quanto maior a produtividade da empresa, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

### 3.3.2. Hipóteses ligadas aos fatores do mercado

#### *Taxa de crescimento do mercado*

A taxa de crescimento do mercado também é uma variável comumente empregada em estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo, tanto no que se refere à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV) quanto à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*).

Em relação à escolha do nível de propriedade, observa-se que 9 dos 41 estudos analisados (ou 22%) utilizaram a taxa de crescimento do mercado como variável explicativa (*vide* Quadro 2). No total, desconsiderando-se os resultados não significantes, quatro estudos encontraram relação negativa e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de JV (Bell, 1996; Cui & Jiang, 2009; Guillén, 2003; Hennart, 1991), e apenas um estudo obteve relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de WOS (Makino & Neupert, 2000).

Já com relação à escolha da forma de estabelecimento, 11 dos 17 estudos revisados (ou 65%) também levaram em consideração esta variável explicativa (*vide* Quadro 3). Apesar disso, as evidências compiladas na revisão da literatura são contraditórias: três estudos encontraram resultados positivos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição (Chen & Zeng, 2004; Hennart & Park, 1993; Slangen & Hennart, 2008a), cinco encontraram resultados negativos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por

meio de investimento *greenfield* (Brouthers & Brouthers, 2000; Dikova & Witteloostuijn, 2007; Drogendijk & Slangen, 2006; Larimo, 2003; Zejan, 1990), e outros três estudos não identificaram relação significativa entre taxa de crescimento do mercado e forma de estabelecimento. Cabe ressaltar, entretanto, que a inconsistência encontrada nos resultados pode estar relacionada a opções metodológicas dos estudos tais como tamanho de amostra, operacionalização utilizada etc.

Apesar da falta de indicações precisas, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando a taxa de crescimento do mercado à escolha de modos de entrada. Em mercados de rápido crescimento, as MNEs podem recorrer a parceiros locais para atingir uma melhor posição competitiva de forma mais ágil (Kogut & Singh, 1988). O tempo para o estabelecimento de uma WOS pode ser muito lento para que as empresas consigam se beneficiar das crescentes oportunidades do mercado em acelerada expansão. Alternativamente, JVs com parceiros locais podem ser implementadas de modo mais ágil, porque, pelo menos, parte da capacidade operacional já se encontrará disponível. Portanto, JVs oferecem melhores perspectivas estratégicas do que WOSs em mercados de rápido crescimento (Bell, 1996; Hennart, 1991).

De forma semelhante, espera-se que as MNEs busquem capturar maior participação e atingir metas de crescimento nos mercados em acelerada expansão (Porter, 1980). Entretanto, estabelecer um posicionamento competitivo em curto espaço de tempo, pode exigir uma aquisição ao invés de um investimento *greenfield*. Quando uma empresa decide fazer um movimento rápido para obter vantagem competitiva, a aquisição de uma empresa local, com uma rede de negócios já previamente estabelecida (clientes, fornecedores, governo etc.), pode ser preferível a um investimento *greenfield*. Investimentos *greenfield*, em face do rápido crescimento do mercado, podem ser demasiadamente lentos para atender aos objetivos estratégicos das MNEs (Buckley & Casson, 1998; Peng, 2000). Além disso, com a aquisição de uma empresa local, a MNE pode reduzir a concorrência em seu novo ambiente competitivo (Hennart & Park, 1993).

Como mercados em rápido crescimento proporcionam melhores condições para suportar a expansão de capacidade produtiva (Yip, 1982), minimizando, como consequência, a retaliação por parte dos concorrentes locais já estabelecidos

(Porter, 1980), o estabelecimento de unidades de manufatura locais se torna mais interessante em termos estratégicos para o novo entrante. Tendo em vista os argumentos anteriores, espera-se que:

**H4p: Quanto maior a taxa de crescimento do mercado, maior a probabilidade de utilização de *joint-venture* ao invés de subsidiária de controle integral.**

**H4e: Quanto maior a taxa de crescimento do mercado, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de aquisição ao invés de investimento *greenfield*.**

**H4a: Quanto maior a taxa de crescimento do mercado, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

#### *Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro*

O nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro também é uma variável normalmente empregada em estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo. Entretanto, cabe ressaltar que a variável tem sido utilizada com maior frequência em estudos ligados à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*) do que em estudos referentes à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV).

Em relação à escolha do nível de propriedade, apenas 2 dos 41 estudos analisados (ou 5%) adotaram o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro como variável explicativa (*vide* Quadro 2). Um dos estudos encontrou relação negativa e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de JV (Bell, 1996), e o outro apresentou relação não-significante (não houve casos com relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de WOS).

Já com relação à escolha da forma de estabelecimento, observa-se maior número de estudos que utilizaram esta variável explicativa: 6 dos 17 estudos revisados (ou 35%) (*vide* Quadro 3). Neste caso, cinco estudos encontraram relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição (Andersson & Svensson, 1994; Cho & Padmanabhan, 1995; Larimo, 2003; Padmanabhan & Cho, 1999; Zejan, 1990) e apenas um estudo apresentou

relação não-significante (não houve casos com relação negativa e significativa, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de investimento *greenfield*).

Em função das observações anteriores, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro à escolha de modos de entrada. O maior nível de desenvolvimento econômico de um país tem impacto positivo substancial sobre a formação educacional e o poder de compra da população, assim como nos recursos e capacidades das empresas locais (Bell, 1996). Portanto, espera-se que o estabelecimento de JVs com parceiros locais seja benéfico para as MNEs, uma vez que estas empresas geralmente possuem recursos interessantes a oferecer, tais como mão-de-obra qualificada, know-how tecnológico e know-how de marketing (Benito, 1996; Gomes-Casseres, 1989).

Além disso, o nível de desenvolvimento econômico de um país geralmente também reflete o número e a qualidade das empresas que operam no mercado. Quanto maior o nível de desenvolvimento, maior a disponibilidade de empresas que operam em diferentes setores e maior a probabilidade de existirem empresas que preencham os requisitos tecnológicos exigidos por uma MNE disposta a entrar neste país. Assim sendo, deve haver maior disponibilidade de empresas locais atraentes para aquisição (Cho & Padmanabhan, 1995; Larimo, 2003).

De forma semelhante, as características superiores de um país com elevado nível de desenvolvimento econômico, tais como disponibilidade de recursos tecnológicos e humanos de alta qualidade, fácil acesso ao mercado de capitais e elevado padrão de compra da população, também favorecem a implantação de manufatura local de modo que a MNE possa prestar um atendimento diferenciado a este mercado. Tendo em vista a argumentação anterior, as seguintes hipóteses são formuladas:

**H5p: Quanto maior o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, maior a probabilidade de utilização de *joint-venture* ao invés de subsidiária de controle integral.**

**H5e: Quanto maior o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de aquisição ao invés de investimento *greenfield*.**

**H5a: Quanto maior o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

#### *Risco do país hospedeiro*

O risco do país hospedeiro é outra variável bastante empregada em estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo. Entretanto, deve-se ressaltar que esta variável tem sido utilizada com maior frequência em estudos relacionados à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV) do que em estudos relativos à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*).

Quando se considera a escolha do nível de propriedade, observa-se que 17 dos 41 estudos examinados (ou 42%) utilizaram o risco do país hospedeiro como variável explicativa (*vide* Quadro 2). Contudo, as evidências compiladas na revisão da literatura são contraditórias: seis estudos encontraram resultados positivos e significantes, ou seja, favorecendo a utilização de WOS (Agarwal; 1994; Brouthers & Brouthers, 2001; Dow & Larimo, 2009; Lin, 2000; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010; Tsai & Cheng, 2002), oito encontraram resultados negativos e significantes, ou seja, favorecendo a utilização de JV (Bell, 1996; Benito, 1996; Brouthers, 2002; Brouthers, Brouthers & Werner, 2003; Cui, Jiang & Stening, 2011; Demirbag, McGuinness & Altay, 2010; Pak & Park, 2004; Rajan & Pangarkar, 2000), e outros três estudos obtiveram relação não-significante. Cabe ressaltar, contudo, que a inconsistência encontrada nos resultados pode estar relacionada a opções metodológicas dos estudos tais como tamanho de amostra, operacionalização utilizada etc.

Quanto à escolha da forma de estabelecimento (*vide* Quadro 3), os únicos 2 dos 17 estudos revisados (ou 12%) que utilizaram o risco do país hospedeiro como variável explicativa encontraram resultados negativos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de investimento *greenfield* (Barkema & Vermeulen, 1998; Demirbag, Tatoglu & Glaister, 2008). Não houve casos com relação positiva e significativa (ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição) ou com relação não-significante.

Apesar da falta de indicações precisas, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando o risco do país hospedeiro à escolha de modos de entrada. Quando o ambiente político, jurídico e econômico de um país é incerto e imprevisível, as MNEs não devem se comprometer demais, pois podem perder sua flexibilidade estratégica (Gatignon & Anderson, 1988; Kim & Hwang, 1992). Segundo Bell (1996), este risco contextual está geralmente além do controle das empresas. Mesmo quando uma WOS é estabelecida, as empresas não são capazes de controlar todas as incertezas e minimizar as consequências negativas inerentes. Buckley & Casson (1976) afirmam que os principais riscos para as MNEs são a discriminação contra as empresas estrangeiras, por meio da proteção do governo aos produtores locais etc., bem como a ameaça de expropriação. Uma forma adequada para minimizar estes problemas é estabelecer uma JV com um parceiro local, visto que o risco de possíveis reações xenófobas tenderá a ser menor quando uma empresa local está envolvida na operação do negócio (Bell, 1996; Brouthers, 2002; Pak & Park, 2004).

Quando existe maior risco envolvido, a quantidade de recursos a ser alocada no país hospedeiro deve ser tão baixa quanto possível. Desta forma, o estabelecimento por meio de investimentos *greenfield* se mostra mais interessante do que aquisições. Este argumento está baseado principalmente na indivisibilidade dos ativos e na complementaridade de recursos de uma empresa adquirida (Chatterjee, 1990). A probabilidade de compra de recursos indesejados pode aumentar os custos de utilização e o risco de negócio, visto que a empresa-alvo de aquisição geralmente possuirá recursos além dos complementares (Demirbag, Tatoglu & Glaister, 2008).

Seguindo a mesma lógica que recomenda o comprometimento de recursos em níveis mais moderados, as MNEs tendem a evitar a implantação de unidades de manufatura em países percebidos como de maior risco, investindo apenas na distribuição de produtos fabricados em outras bases de produção. Em vista dos argumentos apresentados, são propostas as seguintes hipóteses:

**H6p: Quanto maior o risco do país hospedeiro, maior a probabilidade de utilização de *joint-venture* ao invés de subsidiária de controle integral.**



**H6e: Quanto maior o risco do país hospedeiro, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de investimento *greenfield* ao invés de aquisição.**

**H6a: Quanto maior o risco do país hospedeiro, maior a probabilidade de que a atividade principal seja distribuição ao invés de produção.**

### 3.3.3. Hipóteses ligadas à distância transnacional

#### *Distância cultural*

A distância cultural entre os países é uma das variáveis mais utilizadas nos estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo, tanto no que se refere à escolha do nível de propriedade (WOS *versus* JV) quanto à escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*).

Quando se considera a escolha do nível de propriedade (*vide* Quadro 2), verifica-se que esta variável foi utilizada em 25 dos 41 estudos examinados (ou 61%). No total, desconsiderando-se os resultados não significantes, 13 estudos encontraram relação negativa e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de JV (Agarwal, 1994; Benito, 1996; Brouthers & Brouthers, 2001; Cui & Jiang, 2009; Cui, Jiang & Stening, 2011; Dow & Larimo, 2009; Hennart & Larimo, 1998; Mutinelli & Piscitello, 1998; Pak & Par, 2004; Tsai & Cheng, 2004; Tseng & Lee, 2010; Wang & Schann, 2008; Yiu & Makino, 2002), e apenas cinco estudos obtiveram relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo a utilização de WOS (Bell, 1996; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010; Madhok, 1998; Padmanabhan & Cho, 1996; Tsai & Cheng, 2002).

Já no que se refere à escolha da forma de estabelecimento, a distância cultural também é bastante empregada em estudos empíricos: 10 dos 17 estudos examinados (ou 59%) utilizaram esta variável explicativa (*vide* Quadro 3). Foram reportados seis resultados negativos e significantes, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de investimento *greenfield* (Barkema & Vermeulen, 1998; Drogendijk & Slangen, 2006; Harzing, 2002; Larimo, 2003; Slangen & Hennart, 2008a; Tsai & Cheng, 2004), e outros quatro resultados com relação não-significante (não houve casos com relação positiva e significativa, ou seja, favorecendo o estabelecimento por meio de aquisição).

Em função das observações anteriores, adotou-se neste estudo a lógica descrita a seguir relacionando a distância cultural à escolha de modos de entrada. A distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro pode trazer muitas dificuldades às empresas que lidam com decisões relativas ao modo de entrada em mercados externos. Quanto maior a distância cultural entre os países, maiores são os problemas associados. As MNEs não estão familiarizadas com normas, valores e tradições locais, quando o investimento é feito em países culturalmente diferentes. Nesses casos, as empresas tendem a se defrontar com muitas situações de má compreensão, por causa da sua falta de conhecimento sobre os precisos contextos culturais (Bell, 1996). A fim de minimizar as repercussões das diferenças culturais, as MNEs devem se familiarizar com os aspectos relevantes da cultura do país hospedeiro. Tendo em vista que este tipo de conhecimento é tácito, ele não pode ser adquirido ou desenvolvido facilmente. Assim sendo, uma maneira mais rápida e adequada para que as MNEs se familiarizem com aspectos culturais divergentes do país hospedeiro é estabelecer uma JV com parceiro local (Kogut & Singh, 1998).

Em geral, quanto maior a distância cultural entre os países, maior a diferença nas práticas organizacionais e gerenciais das empresas (Kogut & Singh, 1988; Larimo, 2003). Desta forma, torna-se difícil para as MNEs integrarem em sua rede corporativa as aquisições feitas em países culturalmente distantes, visto que as práticas das MNEs e das empresas adquiridas podem ser incompatíveis e de difícil transferência (Gómez-Mejia & Palich, 1997). Além disso, a integração pós-aquisição requer interações frequentes entre pessoas de diferentes culturas. Como cada cultura possui formas específicas de comunicação, estas interações podem se tornar problemáticas e gerar sentimentos e atitudes negativas entre os funcionários, resultando em baixo desempenho (Drogendijk & Slangen, 2006). Por outro lado, é muito mais simples para as MNEs integrarem investimentos *greenfield* em países culturalmente distantes, pois esta forma de estabelecimento permite que as MNEs introduzam suas práticas organizacionais e gerenciais desde o início das operações, sem confrontar aquelas já existentes, selecionando funcionários que se ajustem a sua cultura nacional (Hennart & Park, 1993; Kogut & Singh, 1988).

Como a MNE tem dificuldade para se familiarizar com normas e valores dos países com grande distância cultural, as operações tendem a ser feitas, pelo menos em sua fase inicial, com a distribuição de produtos exportados a partir de outras bases de produção, até que a empresa adquira conhecimento suficiente sobre os hábitos de consumo e a cultura local e, desta forma, possa ter condições de melhor avaliar o principal tipo de atividade a ser adotado no país hospedeiro. Tendo em vista todas as argumentações anteriores, são formuladas as seguintes hipóteses:

**H7p: Quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de utilização de *joint-venture* ao invés de subsidiária de controle integral.**

**H7e: Quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de investimento *greenfield* ao invés de aquisição.**

**H7a: Quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de que a atividade principal seja distribuição ao invés de produção.**

#### *Distância institucional*

A distância institucional entre os países é uma variável que ainda está sendo utilizada com pouca frequência nos estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo, tendo em vista o curto período de tempo decorrido desde o seu desenvolvimento (Kostova, 1996).

A distância institucional captura as diferenças existentes entre os ambientes institucionais de dois países (Kostova, 1999). Baseia-se em três pilares do ambiente institucional: regulativo, normativo e cognitivo, tal como definido por Scott (1995). O pilar regulativo engloba as instituições reguladoras do estado, ou seja, as regras e leis que existem para garantir a estabilidade e a ordem de uma sociedade (North, 1990). Já o pilar normativo refere-se aos valores e às normas que regem o comportamento das pessoas (Scott, 1995). Finalmente, o pilar cognitivo refere-se às crenças e ao sistema de valores de uma sociedade (DiMaggio & Powell, 1983).

Gaur & Lu (2007) definem distância institucional como sendo a medida de similaridade ou dissimilaridade entre o formal ou regulativo (distância regulativa) e o informal ou normativo e cognitivo (distância normativa)<sup>2</sup>. Segundo a visão dos autores, agrupar os aspectos normativo e cognitivo em um único conceito é razoável, visto que estes dois aspectos das instituições são bastante semelhantes entre si (Scott, 1995). Juntas, as distâncias regulativa e normativa definem as diferenças dos ambientes institucionais entre o país de origem e o país hospedeiro. Entretanto, segundo Kostova (1999), o componente normativo da teoria institucional encapsula a definição de cultura, que inclui valores e normas possuídos pelos indivíduos em determinado país. Como estes aspectos já se encontram devidamente considerados na variável “distância cultural”, o termo “distância institucional”, ao longo do restante do texto, faz referência apenas à distância regulativa.

Ao se defrontar com maior diferença institucional no país hospedeiro, a MNE é forçada a fazer escolhas estratégicas entre ganhar legitimidade interna ou externa. Xu, Pan & Beamish (2004) argumentam que é mais importante para a empresa ganhar legitimidade externa, a fim de sobreviver no ambiente institucional do país hospedeiro. Uma forma de garantir a adaptação local e, portanto, assegurar legitimidade externa é envolver uma empresa local no negócio, abrindo mão de parte do controle em favor deste parceiro, ou seja, estabelecer uma JV. O envolvimento de um parceiro local ajudará a MNE a ganhar aceitação e facilitará a transição para que ela possa ser percebida como parte das instituições locais.

Segundo Estrin, Baghdasaryan & Meyer (2009), se as empresas locais são projetadas para se alinhar com instituições formais muito diferentes, então os recursos organizacionais que estas empresas podem oferecer são de menor valor para os investidores estrangeiros por causa dos custos mais elevados necessários para reestruturação e adaptação. Portanto, os novos entrantes tendem a evitar aquisições em favor de investimentos *greenfield*, que criam uma nova organização espelhando a própria imagem da MNE (Kogut & Singh, 1988). As MNEs podem treinar e socializar sua força de trabalho com as práticas da matriz e estabelecer

---

<sup>2</sup> Alguns autores (p.ex., Estrin, Baghdasaryan & Meyer, 2009; Schwens, Eiche & Kabst, 2011) utilizam alternativamente os termos “distância institucional formal” e “distância institucional informal” no lugar de “distância regulativa” e “distância normativa”, respectivamente.

processos que estejam em conformidade com a organização global, bem como com o sistema legal local.

Como a MNE tende a enfrentar problemas de adaptação às leis e aos marcos regulatórios locais, principalmente naqueles países com grande distância institucional em relação ao seu país de origem, os investimentos iniciais tendem a ser direcionados para a distribuição de produtos exportados a partir de outras bases de produção, até que a empresa adquira conhecimento suficiente sobre o sistema legal local e possa definir a necessidade de ampliação do escopo das atividades operacionais no país hospedeiro.

Alguns estudos empíricos encontraram uma relação significativa entre a distância institucional e a utilização de JV (p.ex., Chiao, Lo & Yu, 2010; Kaynak, Demirbag & Tatoglu, 2007; Xu, Pan & Beamish, 2004), assim como o estabelecimento por meio de investimento *greenfield* (p.ex., Slangen, 2011). Os argumentos anteriores levam às seguintes hipóteses:

**H8p: Quanto maior a distância institucional entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de utilização de *joint-venture* ao invés de subsidiária de controle integral.**

**H8e: Quanto maior a distância institucional entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de investimento *greenfield* ao invés de aquisição.**

**H8a: Quanto maior a distância institucional entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de que a atividade principal seja distribuição ao invés de produção.**

#### *Distância geográfica*

Apesar de a distância geográfica ser um *driver* potencial para a atuação internacional das MNEs, esta variável parece ter sido esquecida pela literatura acadêmica relacionada à escolha do modo de entrada envolvendo exclusivamente IDE (Ragozzino, 2009). Reconhecidamente, ela tem sido mais utilizada quando se coloca a opção entre exportações ou IDE. No entanto, tendo sido feita a escolha pelo IDE, maior distância geográfica pode levar a empresa a optar por maior controle, ou seja, utilizar uma WOS. No caso de uma JV, o controle por meio da

interação pessoal direta é bem mais difícil de ser alcançado em países fisicamente distantes (Harzing, 2003). Segundo Eden & Miller (2004), a supervisão e a gestão de pessoas torna-se mais complexa e dispendiosa, bem como comportamentos oportunistas são mais prováveis com o aumento da distância geográfica.

Raciocínio semelhante pode ser utilizado tanto em relação à forma de estabelecimento quanto ao tipo de atividade a ser executado no país hospedeiro. No caso da forma de estabelecimento, uma aquisição exige interação pessoal bem mais intensa do que a entrada efetuada por meio de investimento *greenfield*, devido à necessidade de integração entre as empresas no período pós-aquisição. Além disso, uma grande distância geográfica aumenta a dificuldade da matriz da MNE para monitorar adequadamente a implementação do novo modelo de negócios na empresa adquirida, favorecendo o uso de investimentos *greenfield*.

No caso do tipo de atividade, a supervisão e a gestão de funcionários são bem mais complexas em uma planta produtiva do que em uma instalação dedicada exclusivamente à distribuição de produtos, não só porque o número de funcionários tende a ser maior, mas também pela diversidade da força de trabalho necessária para executar todas as funções de uma instalação fabril. Entretanto, no caso específico da distância geográfica, há outro fator determinante na escolha entre distribuição (produtos exportados a partir de outras bases de manufatura) e produção, que é o custo de transporte dos produtos. Apesar de toda a retórica sobre o declínio dos custos de transporte e dos avanços da economia global, a pesquisa empírica realizada por Dow & Karunaratna (2006) mostra que a distância geográfica ainda é o “inibidor de comércio” mais influente. Ou seja, quanto maior a distância geográfica, menores as chances de que a atuação da MNE no país hospedeiro seja feita por meio de distribuição. Apesar de indicarem direções opostas, espera-se que a influência dos custos de transporte seja mais determinante do que a necessidade de interação pessoal sobre a escolha do tipo de atividade, favorecendo a implantação de plantas fabris em países com grande distância geográfica da matriz da MNE. Em face das argumentações anteriores, são formuladas as seguintes hipóteses:

**H9p: Quanto maior a distância geográfica entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de utilização de subsidiária de controle integral ao invés de *joint-venture*.**

**H9e: Quanto maior a distância geográfica entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de estabelecimento por meio de investimento *greenfield* ao invés de aquisição.**

**H9a: Quanto maior a distância geográfica entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a probabilidade de que a atividade principal seja produção ao invés de distribuição.**

O Quadro 11 a seguir apresenta o resumo das relações esperadas entre cada uma das variáveis de pesquisa e os modos de entrada (nível de propriedade, forma de estabelecimento e tipo de atividade).

**Quadro 11 – Resumo das relações esperadas entre as variáveis de pesquisa e os modos de entrada**

Variáveis	Modos de Entrada		
	Nível de Propriedade	Forma de Estabelecimento	Tipo de Atividade
Tamanho da empresa	Positiva	Positiva	Positiva
Experiência internacional da empresa	Positiva	Positiva	Positiva
Produtividade da empresa	Positiva	Positiva	Positiva
Taxa de crescimento do mercado	Negativa	Positiva	Positiva
Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro	Negativa	Positiva	Positiva
Risco do país hospedeiro	Negativa	Negativa	Negativa
Distância cultural	Negativa	Negativa	Negativa
Distância institucional	Negativa	Negativa	Negativa
Distância geográfica	Positiva	Negativa	Positiva

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: Positiva = aumenta a probabilidade de WOS, aquisição e produção, respectivamente;

Negativa = aumenta a probabilidade de JV, *greenfield* e distribuição, respectivamente.

### 3.3.4. Hipótese ligada ao desempenho

Os testes empíricos encontrados na literatura acadêmica sobre a relação entre modo de entrada e desempenho têm apresentado resultados divergentes, tanto em relação ao nível de propriedade quanto em relação à forma de estabelecimento (não foram detectados testes empíricos relacionando o tipo de

atividade com desempenho), independentemente do tipo de medida utilizado (objetiva ou subjetiva).

Luo & Chen (1995), por exemplo, utilizaram 14 diferentes variáveis para testar qual nível de propriedade (WOS ou JV) utilizado por MNEs na China apresentava melhor desempenho. Os resultados obtidos apontaram um melhor desempenho para WOSs em quatro variáveis (p.ex., crescimento das exportações e margem de lucro operacional), para JVs em uma variável (coeficiente de dívida) e diferença não significativa nas demais (p.ex., margem de lucro bruta e retorno sobre ativos).

Mesmo quando a comparação é feita utilizando-se uma única variável, os resultados também se mostram divergentes. Por exemplo, quando o desempenho foi analisado em termos da sobrevivência da empresa, Delios & Beamish (2004) e Gaur & Lu (2007) encontraram melhor desempenho nas WOSs, Mata & Portugal (2000) nas JVs, enquanto Benito (1997), Makino & Beamish (1998) e Pennings, Barkema & Douma (1994) não encontraram diferença significativa.

Resultados divergentes também foram encontrados na comparação entre aquisições e investimentos *greenfield* quando foi utilizada a sobrevivência da empresa como variável de desempenho. Pennings, Barkema & Douma (1994) detectaram melhor desempenho em aquisições, Benito (1997), Li (1995), Li & Guisinger (1991) e Mata & Portugal (2000) em investimentos *greenfield*, enquanto Shaver (1998) e Vermeulen & Barkema (2001) não encontraram diferença significativa entre as duas formas de estabelecimento.

Todos estes resultados sugerem que outros fatores também são importantes na determinação do desempenho além do modo de entrada (tanto para o nível de propriedade quanto para a forma de estabelecimento). Por exemplo, fatores como grau de internacionalização da empresa (Riahi-Belkaoui, 1998), grau de autonomia da subsidiária (Liouville & Nanopoulos, 1996), distância psíquica (Dikova, 2009; Evans & Mavondo, 2002) e atenção da matriz (Ambos & Birkinshaw, 2010) também apresentaram relação significativa com o desempenho da subsidiária. Devido a estas divergências e incoerências, não foram formuladas hipóteses de desempenho relacionadas ao nível de propriedade (WOS *versus* JV),



à forma de estabelecimento (aquisições *versus* investimentos *greenfield*) e ao tipo de atividade (produção *versus* distribuição).

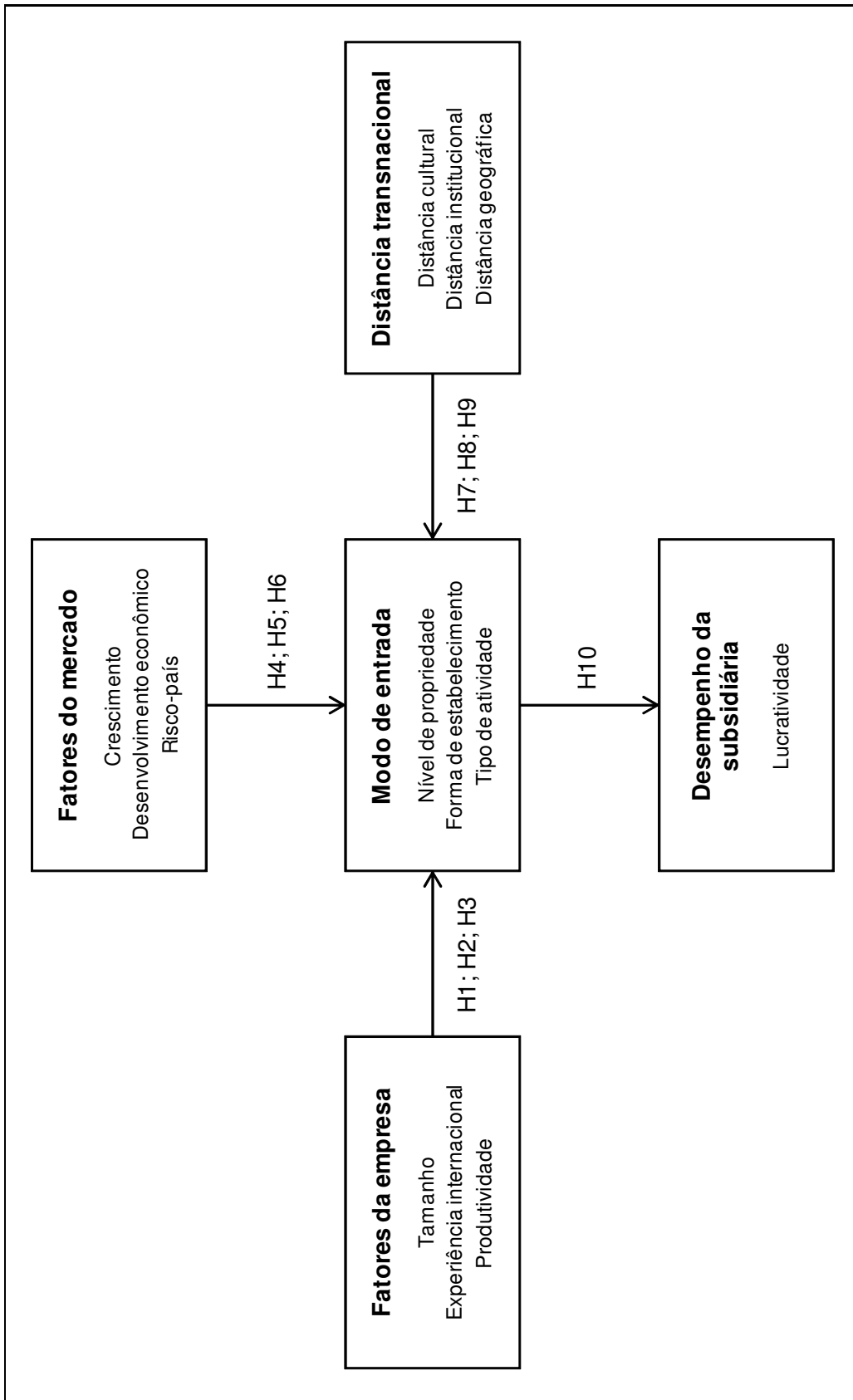
Entretanto, todos os estudos empíricos anteriores, além de vários outros na literatura acadêmica (p.ex., Georgopoulos & Preusse, 2009; Hennart, Kim & Zeng, 1998; Kaya & Erden, 2007; Leung, 1997; Nitsch, Beamish & Makino, 1996; Pangarkar & Lim, 2003; Zhao & Luo, 2002), não examinaram a relação entre a escolha do modo de entrada e o desempenho. Ao longo da revisão bibliográfica, foram detectados apenas cinco estudos que realizaram este tipo de análise (Brouthers, 2002; Brouthers, Brouthers & Werner, 2003, 2008a; Chen & Hu, 2002; Kim & Gray, 2008). Brouthers, Brouthers & Werner (2003) afirmam que, embora a literatura de gestão estratégica tenha buscado avaliar diretamente os efeitos da governança sobre o desempenho, ela não tem conseguido atingir adequadamente este propósito. Shaver (1998) refere-se a este fato como um problema de endogeneidade. O autor sugere que as pesquisas sobre escolhas estratégicas e desempenho devem comparar e contrastar o desempenho das decisões que se alinham com os critérios estabelecidos com aquelas que não o fazem, de forma a eliminar o problema da endogeneidade.

Chen & Hu (2002) sugerem que um procedimento mais adequado para testar determinada teoria seria analisar se os modos de entrada estão corretamente selecionados de acordo com a teoria, e, então, comparar o desempenho entre as subsidiárias cujos modos de entrada foram corretamente selecionados pelo modelo proposto com aqueles incorretamente selecionados. Segundo os autores, os testes de uma teoria devem analisar estas duas questões em uma estrutura unificada. Como se espera que o modelo eclético desenvolvido neste estudo reflita de forma adequada as abordagens teóricas utilizadas, a seguinte hipótese é formulada:

**H10: As subsidiárias cujos modos de entrada estão alinhados ao modelo terão, na média, melhor desempenho do que as subsidiárias cujos modos de entrada não estão alinhados ao modelo.**

A Figura 7 a seguir apresenta o modelo conceitual proposto, incluindo as variáveis selecionadas bem como as hipóteses de pesquisa desenvolvidas ao longo desta seção para melhor visualização.

Figura 7 – Modelo conceitual do modo de entrada no mercado externo e desempenho da subsidiária



Fonte: Elaboração do autor.

### **3.4. Formas de operacionalização das variáveis selecionadas na literatura acadêmica**

Esta seção é dedicada à apresentação das formas comumente utilizadas na literatura acadêmica para a operacionalização das variáveis selecionadas. Cada uma das variáveis é apresentada por meio de um quadro (Quadros 12 a 21), onde são listadas as pesquisas empíricas onde foram utilizadas, bem como as formas de operacionalização adotadas. Dentro de cada um dos quadros, os estudos são apresentados em ordem cronológica de publicação no primeiro nível e em ordem alfabética no segundo nível.

Cabe ressaltar que a grande variedade de formas de operacionalização das variáveis selecionadas na literatura acadêmica, como pode ser comprovada nas páginas a seguir, talvez seja uma das principais responsáveis pelas diferenças e discrepâncias encontradas nos resultados das pesquisas revisadas no Capítulo 2. A fim de possibilitar futuras comparações de resultados, as variáveis selecionadas seguem preferencialmente a forma de operacionalização mais utilizada em estudos empíricos anteriores.

### *Tamanho da empresa*

O Quadro 12 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “tamanho da empresa” em estudos empíricos de modos de entrada. Observa-se que a operacionalização desta variável foi basicamente feita a partir de três parâmetros: (1) vendas; (2) número de funcionários; e (3) ativos. Esses indicadores foram utilizados tanto ao nível da matriz quanto da operação global.

**Quadro 12 – Operacionalização da variável “tamanho da empresa”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Agarwal (1994)	total global de vendas no ano anterior ao da entrada
Bell (1996)	logaritmo das vendas totais em 1992
Benito (1996)	vendas totais em 1993
Erramilli, Agarwal & Kim (1997)	total global de vendas
Barkema & Vermeulen (1998)	logaritmo do total de ativos
Hennart, Kim & Zeng (1998)	número de funcionários da matriz
Hennart & Larimo (1998)	total global de vendas
Mutinelli & Piscitello (1998)	logaritmo do número de funcionários da matriz
Shaver (1998)	logaritmo natural das vendas totais da matriz
Mata & Portugal (2000)	logaritmo do número de funcionários
Vermeulen & Barkema (2001)	logaritmo do total de ativos
Lu (2002)	vendas totais da matriz
Guillén (2003)	logaritmo do total de vendas no ano anterior ao da entrada
Larimo (2003)	total global de vendas
Delios & Beamish (2004)	logaritmo do número de funcionários da matriz
Pak & Park (2004)	número de funcionários
Xu, Pan & Beamish (2004)	logaritmo das vendas totais da matriz
Cho & Padmanabhan (2005)	logaritmo do total de ativos globais no ano da entrada
Drogendijk & Slangen (2006)	total global de vendas
Brouthers, Brouthers & Werner (2008a)	número global de funcionários
Jung, Beamish & Goerzen (2008)	logaritmo do número de funcionários
Wang & Schann (2008)	logaritmo do número de funcionários da matriz
Dow & Larimo (2009)	logaritmo das vendas totais em 2000
Georgopoulos & Preusse (2009)	vendas totais
Brouthers & Dikova (2010)	logaritmo do número global de funcionários
Chiao, Lo & Yu (2010)	logaritmo do número total de funcionários
Demirbag, McGuinness & Altay (2010)	número de funcionários
Cui, Jiang & Stening (2011)	total global de vendas

Fonte: Elaboração do autor.

### *Experiência internacional da empresa*

O Quadro 13 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “experiência internacional da empresa” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Observa-se que a operacionalização desta variável foi feita na maioria dos estudos por meio do número de anos que a empresa atua em negócios internacionais ou desde o seu primeiro IDE, além do número de países em que possui subsidiárias.

**Quadro 13 – Operacionalização da variável “experiência internacional da empresa”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Zejan (1990)	logaritmo do número de anos com IDE
Andersson & Svensson (1994)	número de subsidiárias no exterior
Cho & Padmanabhan (1995)	logaritmo do número de anos com operações no exterior
Benito (1997)	número de anos desde o primeiro IDE / número de IDEs
Barkema & Vermeulen (1998)	número de países com subsidiárias
Mutinelli & Piscitello (1998)	logaritmo do período de tempo desde o primeiro IDE
Delios & Beamish (1999)	logaritmo do número de investimentos no exterior
Brouthers & Brouthers (2000)	exportações como percentual das vendas totais
Brouthers & Brouthers (2001)	número de anos de experiência fora do país de origem
Vermeulen & Barkema (2001)	número de países com subsidiárias
Brouthers (2002)	número de anos fazendo negócios internacionais
Harzing (2002)	logaritmo do número de anos com subsidiárias no exterior
Lu (2002)	logaritmo do número de anos de experiência com IDE
Larimo (2003)	número de IDEs em manufatura antes da subsidiária em questão
Delios & Beamish (2004)	logaritmo do número de anos com operações no exterior
Pak & Park (2004)	número de subsidiárias no exterior
Tsai & Cheng (2004)	número de anos atuando nos mercados internacionais
Xu, Pan & Beamish (2004)	logaritmo do número total de anos com subsidiárias no exterior
Cho & Padmanabhan (2005)	logaritmo do número de anos de atuação internacional
Dikova & Witteloostuijn (2007)	número de anos e número de países com IDE
Jung, Beamish & Goerzen (2008)	número de anos com subsidiárias no exterior
Slangen & Hennart (2008a,b)	logaritmo do número de países com subsidiárias
Wang & Schann (2008)	logaritmo da soma das idades de todas as subsidiárias no exterior
Slangen & Tulder (2009)	número de países com operações
López-Duarte & Vidal-Suárez (2010)	número de meses desde o primeiro IDE

Fonte: Elaboração do autor.

### *Produtividade da empresa*

O Quadro 14 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “produtividade da empresa” em pesquisas empíricas. Como se trata de uma variável praticamente ignorada na literatura acadêmica de modos de entrada, alguns dos estudos listados são oriundos de outras áreas de conhecimento (p.ex., Economia). Observa-se que a operacionalização mais utilizada para esta variável foi a relação entre vendas e número de funcionários da empresa (ou seja, vendas por funcionário). Huselid (1995) ressalta que produtividade não é sinônimo de rentabilidade, pois uma empresa pode falir maximizando as vendas por funcionário enquanto ignora custos correntes.

**Quadro 14 – Operacionalização da variável “produtividade da empresa”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Huselid (1995)	vendas por funcionário
Koch & McGrath (1996)	vendas por funcionário
Huselid, Jackson & Schuler (1997)	vendas por funcionário
Elango (1998)	vendas por funcionário e vendas por total de ativos
Norburn & Birley (1988)	vendas por funcionário
Zhao & Luo (2002)	salário base médio por trabalhador por ano
Girma, Kneller & Pisu (2005)	índice proposto por Caves et al. (1982)
Gaur, Delios & Singh (2007)	vendas por funcionário
Kim & Gray (2008)	medida perceptual (escala Likert de 7 pontos)
Raff & Ryan (2008)	método proposto por Levinsohn & Petrin (2003)
Raff, Ryan & Stähler (2008, 2009)	método proposto por Levinsohn & Petrin (2003)
Yeaple (2009)	logaritmo da produção por funcionário

Fonte: Elaboração do autor.

### *Taxa de crescimento do mercado*

O Quadro 15 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “taxa de crescimento do mercado” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Neste caso específico, a operacionalização tem sido realizada tanto por meio de medidas objetivas quanto perceptuais. No caso das medidas objetivas, dados passados de diferentes parâmetros foram utilizados: PIB/PNB, número de empregos, embarques industriais e produção industrial. No caso das medidas perceptuais, uma visão prospectiva sobre o mercado foi mais utilizada.

**Quadro 15 – Operacionalização da variável “taxa de crescimento do mercado”**

Artigo	Operacionalização da Variável
Zejan (1990)	taxa média do crescimento industrial no período de 2 anos antes da entrada
Hennart (1991)	taxa média anual do crescimento de embarques industriais no período de 1972 a 1985
Andersson & Svensson (1994)	taxa média anual de crescimento do PIB no período 1965-1990
Li (1995)	taxa média anual de crescimento de embarques industriais no período 1974-1989
Bell (1996)	crescimento esperado das vendas por meio de medida perceptual (escala Likert de 7 pontos)
Benito (1997)	logaritmo natural do crescimento do PNB nos anos de 1982 e 1992
Barkema & Vermeulen (1998)	crescimento do PNB no ano da entrada
Hennart & Larimo (1998)	taxa média anual de crescimento de embarques industriais nos 5 anos antes da entrada
Brouthers & Brouthers (2000)	taxa média anual de crescimento industrial nos períodos 1983-1987 e 1988-1992
Mata & Portugal (2000)	taxa de crescimento do emprego da indústria: diferença entre os logaritmos do número de empregos em dois anos consecutivos
Anand & Delios (2002)	crescimento das vendas na indústria em relação ao ano anterior ao da entrada
Guillén (2003)	taxa de crescimento industrial no ano anterior ao da entrada
Larimo (2003)	taxa de crescimento médio do PIB no período de 3 anos antes da entrada
Chen & Zeng (2004)	taxa de crescimento industrial no período de 5 anos antes da entrada
Drogendijk & Slangen (2006)	crescimento esperado da demanda por meio de medida perceptual (escala Likert de 7 pontos)
Dikova & Witteloostuijn (2007)	crescimento esperado do mercado por meio de medida perceptual (escala Likert de 5 pontos)
Slangen & Hennart (2008a)	crescimento esperado da demanda por meio de medida perceptual (escala Likert de 7 pontos)
Cui & Jiang (2009)	crescimento industrial esperado por meio de medida perceptual (escala Likert de 5 pontos)
López-Duarte & Vidal-Suárez (2010)	taxa de crescimento do PIB no ano da entrada

Fonte: Elaboração do autor.

### *Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro*

O Quadro 16 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Observa-se que esta operacionalização é feita basicamente de duas maneiras: (1) PIB/PNB *per capita*; e (2) classificações adotadas por organismos internacionais que diferenciam países desenvolvidos de países em desenvolvimento.

**Quadro 16 – Operacionalização da variável “nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Zejan (1990)	PNB <i>per capita</i> no ano de 1978
Andersson & Svensson (1994)	PIB <i>per capita</i> no período 1965-1990
Cho & Padmanabhan (1995)	variável dicotômica: país desenvolvido x em desenvolvimento, segundo padrão do World Bank, no momento da entrada
Bell (1996)	PNB <i>per capita</i> no ano de 1992
Benito (1996)	PNB <i>per capita</i> no ano de 1983
Barkema & Vermeulen (1998)	PNB <i>per capita</i> no ano da entrada
Padmanabhan & Cho (1999)	variável dicotômica: país desenvolvido x em desenvolvimento, segundo padrão do World Bank, no momento da entrada
Vermeulen & Barkema (2001)	PNB <i>per capita</i> no ano da entrada
Larimo (2003)	variável dicotômica: investimentos em países da OECD x não-OECD, no momento da entrada

Fonte: Elaboração do autor.

### *Risco do país hospedeiro*

O Quadro 17 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “risco do país hospedeiro” em pesquisas empíricas de modos de entrada. De forma similar à variável “taxa de crescimento do mercado”, medidas perceptuais têm sido frequentemente utilizadas para operacionalizar esta variável. Quanto às medidas objetivas, a maioria dos estudos utilizou índices divulgados periodicamente por empresas especializadas no tema, tais como PRS Group, Euromonitor e Euromoney.



**Quadro 17 – Operacionalização da variável “risco do país hospedeiro”**

Artigo	Operacionalização da Variável
Agarwal (1994)	índice publicado pelo PRS Group - International Country Risk Guide (ICRG) (1985-1989)
Bell (1996)	medida de percepção de risco composta por 3 indicadores com escala Likert de 7 pontos (1992)
Benito (1996)	variável categórica (baixo, moderado e alto risco), conforme padrão adotado por Goodnow & Hansz (1972)
Benito (1997)	índice publicado pelo Euromoney (1988)
Barkema & Vermeulen (1998)	índice publicado pelo Euromoney relativo ao ano da entrada
Lin (2000)	medida perceptual (escala Likert de 5 pontos) em 1995
Rajan & Pangarkar (2000)	medida de percepção de risco composta por 4 indicadores com duas categorias (baixo e alto risco) (1993)
Brouthers & Brouthers (2001)	medida de percepção de risco composta por 3 indicadores com escala Likert de 7 pontos (1995-1997)
Brouthers (2002)	medida de percepção de risco composta por 4 indicadores com escala Likert de 7 pontos (1995)
Tsai & Cheng (2002)	medida de percepção de risco composta por 4 indicadores com duas categorias (baixo e alto risco) (1998)
Brouthers, Brouthers & Werner (2003)	medida de percepção de risco composta por 3 indicadores com escala Likert de 7 pontos
Pak & Park (2004)	índice publicado no World Competitiveness Report 2000
Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008)	medida de percepção de risco composta por 2 indicadores com escala Likert de 5 pontos (1999)
Cui & Jiang (2009)	medida de percepção de risco composta por 6 indicadores com escala Likert de 5 pontos (2005)
Dow & Larimo (2009)	índice publicado pelo Euromonitor relativo ao ano da entrada
Demirbag, McGuinness & Altay (2010)	medida de percepção de risco composta por 30 indicadores com escala Likert de 5 pontos (2005)
López-Duarte & Vidal-Suárez (2010)	índice publicado pelo Euromoney relativo ao ano da entrada
Cui, Jiang & Stening (2011)	medida de percepção de risco composta por 6 indicadores com escala Likert de 5 pontos (2006)

Fonte: Elaboração do autor.

### *Distância cultural*

O Quadro 18 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “distância cultural” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Neste caso específico, grande parte dos estudos utilizou o índice de Kogut & Singh (1988), que se baseia nos indicadores culturais perceptuais propostos por Hofstede (1980). Alguns estudos também apresentaram medidas alternativas, mas que, na maioria dos casos, também estavam baseadas nos indicadores de Hofstede (1980).

**Quadro 18 – Operacionalização da variável “distância cultural”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Agarwal (1994)	índice baseado na média dos indicadores de Hofstede (1980)
Cho & Padmanabhan (1995)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Bell (1996)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Benito (1997)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Barkema & Vermeulen (1998)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Mutinelli & Piscitello (1998)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Rajan & Pangarkar (2000)	medida perceptual baseada em 1 indicador com 2 categorias (alta/baixa)
Brouthers & Brouthers (2001)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Cho & Padmanabhan (2001)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Vermeulen & Barkema (2001)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Harzing (2002)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Tsai & Cheng (2002)	medida perceptual baseada em 2 indicadores com 2 categorias (alta/baixa)
Yiu & Makino (2002)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Larimo (2003)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Pak & Park (2004)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Pangarkar & Lim (2003)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Delios & Beamish (2004)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Xu, Pan & Beamish (2004)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Cho & Padmanabhan (2005)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Drogendijk & Slangen (2006)	índice composto baseado nos indicadores de Schwartz (1994)
Kim & Gray (2008)	índice composto baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Slangen & Hennart (2008a,b)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Cui & Jiang (2009)	medida perceptual baseada em 4 indicadores com escala Likert de 5 pontos
Demirbag, Tatoglu & Glaister (2009)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Dow & Larimo (2009)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Slangen & Tulder (2009)	índice de distância euclidiana baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
López-Duarte & Vidal-Suárez (2010)	índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
Tseng & Lee (2010)	índice de distância euclidiana baseado nos indicadores de Hofstede (1980)

Fonte: Elaboração do autor.

### *Distância institucional*

O Quadro 19 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “distância institucional” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Tal como a “distância cultural”, a operacionalização desta variável foi realizada na maioria dos estudos por meio de índices baseados em medidas perceptuais, como, por exemplo, os indicadores de governança disponibilizados pelo World Bank e pela Heritage Foundation.

**Quadro 19 – Operacionalização da variável “distância institucional”**

<b>Artigo</b>	<b>Operacionalização da Variável</b>
Kostova (1996)	medida perceptual baseada em 18 indicadores
Kostova & Roth (2002)	medida perceptual baseada em 14 indicadores
Xu, Pan & Beamish (2004)	índice baseado em indicadores publicados no Global Competitiveness Report 1997
Gaur, Delios & Singh (2007)	índice baseado em indicadores publicados no World Competitiveness Yearbook e Euromoney 2001
Gaur & Lu (2007)	índice baseado em indicadores publicados no World Competitiveness Yearbook e Euromoney de 1991 a 2001
Kaynak, Demirbag & Tatoglu (2007)	índice baseado em indicadores publicados no Global Competitiveness Report calculado por Xu, Pan & Beamish (2004)
Lavie & Miller (2008)	índice baseado nos indicadores de governança disponibilizados pelo World Bank
Magnusson et al. (2008)	índice baseado em indicadores publicados no World Competitiveness Yearbook de 1992 a 2001
Estrin, Baghdasaryan & Meyer (2009)	medida baseada no Index of Economic Freedom 2000 publicado pela Heritage Foundation
Chao & Kumar (2010)	índice baseado em indicadores publicados no Global Competitiveness Report calculado por Xu, Pan & Beamish (2004)
Chiao, Lo & Yu (2010)	medida perceptual baseada em 11 indicadores
Slangen (2011)	índice baseado nos indicadores de governança disponibilizados pelo World Bank
Xie et al. (2011)	índice baseado em indicadores publicados no Global Competitiveness Report 2003

Fonte: Elaboração do autor.

### *Distância geográfica*

O Quadro 20 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “distância geográfica” em pesquisas empíricas. De forma similar à variável “produtividade da empresa”, estudos de outras áreas de conhecimento foram incluídos na análise, devido ao reduzido uso desta variável em pesquisas de modos de entrada envolvendo exclusivamente IDE. Observa-se que uma medida

foi utilizada de forma preponderante em relação às demais na operacionalização desta variável: distância ortodrômica (*great circle distance*)<sup>3</sup>.

**Quadro 20 – Operacionalização da variável “distância geográfica”**

Artigo	Operacionalização da Variável
Terpstra & Yu (1988)	distância aérea entre a capital do país hospedeiro e a cidade mais próxima do país de origem
Fladmoe-Lindquist & Jacque (1995)	tempo de viagem por via aérea entre a matriz e o país da operação
Gripsrud & Benito (2005)	distância aérea entre a capital do país hospedeiro e a capital do país de origem
Dow & Karunaratna (2006)	logaritmo natural da distância ortodrômica entre a capital do país hospedeiro e a capital do país de origem
Elango (2006)	distância ortodrômica entre a capital do país hospedeiro e a cidade de Nova York (EUA)
Harzing & Noorderhaven (2006)	distância aérea entre os aeroportos das capitais do país de origem e do país hospedeiro
Thomas (2006)	distância ortodrômica entre a cidade da matriz da MNE e a maior cidade do país hospedeiro
Brewer (2007)	distância ortodrômica entre as duas principais cidades portuárias mais próximas do país de origem e do país
Ellis (2007)	distância marítima entre Shanghai e Hong Kong (China) e o porto mais próximo em cada país hospedeiro
Flores & Aguilera (2007)	distância ortodrômica entre a cidade de Washington, DC (EUA) e a capital do país hospedeiro
Ojala & Tyrväinen (2007)	logaritmo da distância entre os centros geográficos da Finlândia e do país hospedeiro
Estrin et al. (2008)	logaritmo da distância ortodrômica entre as capitais do país de origem e do país hospedeiro
Lavie & Miller (2008)	distância ortodrômica entre as capitais do país de origem e do país hospedeiro
Ambos & Ambos (2009)	distância aérea entre as cidades da matriz e da subsidiária
Fратиanni & Oh (2009)	distância entre os centros geográficos do país de origem e do país hospedeiro
Malhotra, Sivakumar & Zhu (2009)	logaritmo natural da distância ortodrômica entre as capitais do país de origem e do país hospedeiro
Ragozzino (2009)	distância ortodrômica entre as cidades da empresa vendedora e da empresa compradora
Rose & Ito (2009)	distância aérea entre as capitais do país de origem e do país hospedeiro
Hakanson & Ambos (2010)	logaritmo da distância ortodrômica entre as principais cidades do país de origem e do país hospedeiro
Kalotay & Sulstarova (2010)	distância ortodrômica entre a cidade de Moscou (Rússia) e a capital do país hospedeiro
Ragozzino & Reuer (2011)	distância ortodrômica entre as cidades da empresa vendedora e da empresa compradora
Sheng & Mullen (2011)	distância ortodrômica entre as capitais do país de origem e do país hospedeiro
Slangen (2011)	distância ortodrômica entre as cidades da matriz e da subsidiária

Fonte: Elaboração do autor.

<sup>3</sup> Distância ortodrômica (*great-circle distance*) é a menor distância entre dois pontos quaisquer na superfície de uma esfera (no nosso caso, a Terra) medida ao longo de um caminho na superfície da esfera (em oposição a atravessar o interior da esfera).

### Lucratividade

O Quadro 21 a seguir apresenta as formas de operacionalização utilizadas para a variável “lucratividade” em pesquisas empíricas de modos de entrada. Observa-se que esta variável tem sido operacionalizada tanto por meio de medidas objetivas quanto perceptuais. No caso das medidas objetivas, os parâmetros mais utilizados são: (1) retorno sobre ativos; (2) retorno sobre vendas; (3) retorno sobre capital investido; e (4) retorno sobre patrimônio líquido.

**Quadro 21 – Operacionalização da variável “lucratividade”**

Artigo	Operacionalização da Variável
Pennings, Barkema & Douma (1994)	retorno sobre capital investido
Woodcock, Beamish & Makino (1994)	variável categórica (lucro; <i>break-even</i> ; prejuízo)
Chan (1995)	retorno sobre ativos; retorno sobre vendas; retorno sobre capital investido; retorno sobre patrimônio líquido
Luo & Chen (1995)	retorno sobre ativos antes e depois de impostos; margem de lucro bruta; margem de lucro operacional
Nitsch, Beamish & Makino (1996)	variável categórica (lucro; <i>break-even</i> ; prejuízo)
Busija, O'Neil & Zeithaml (1997)	retorno sobre ativos; retorno sobre capital investido; retorno sobre patrimônio líquido
Luo (1998)	retorno sobre capital investido
Makino & Beamish (1998)	variável categórica (lucro; <i>break-even</i> ; prejuízo)
Pan, Li & Tse (1999)	retorno sobre ativos
Zahra, Ireland & Hitt (2000)	retorno sobre patrimônio líquido
Shrader (2001)	retorno sobre vendas
Vermeulen & Barkema (2001)	retorno sobre patrimônio líquido
Zhao & Luo (2002)	retorno sobre vendas
Brouthers, Brouthers & Werner (2003)	medida perceptual em uma escala Likert de 10 pontos
Pangarkar & Lim (2003)	medida perceptual em uma escala Likert de 7 pontos
Delios & Beamish (2004)	variável categórica (lucro; <i>break-even</i> ; prejuízo)
Claver & Quer (2005)	retorno sobre ativos
Cui & Lui (2005)	lucro operacional (antes de impostos)
Tihanyi, Griffith & Russell (2005)	retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio líquido, retorno sobre capital investido e medida perceptual
Lu & Beamish (2006)	retorno sobre ativos; retorno sobre vendas
Gao et al. (2008)	retorno sobre vendas
Evans, Mavondo & Bridson (2008)	retorno sobre ativos; retorno sobre vendas; retorno sobre capital investido
Jung, Beamish & Goerzen (2008)	variável categórica (lucro; <i>break-even</i> ; prejuízo)
Georgopoulos & Preusse (2009)	retorno sobre patrimônio líquido

Fonte: Elaboração do autor.

### 3.5. Formas de operacionalização das variáveis neste estudo

#### 3.5.1. Variáveis dependentes

##### *Variáveis relativas à escolha do modo de entrada*

##### **Nível de propriedade:**

Esta variável foi operacionalizada por uma variável *dummy*, que recebeu o valor de “1” quando a MNE utilizou uma WOS no país hospedeiro e “0” quando a MNE utilizou uma JV no país hospedeiro.

Na literatura acadêmica, existem visões divergentes sobre o ponto de corte que deve ser utilizado no nível de propriedade para que seja feita a distinção entre WOS e JV. A maioria dos estudos empíricos utilizou uma participação mínima de 95% para que a subsidiária fosse considerada como de controle integral (WOS) (p.ex., Brouthers, 2002; Cui, Jiang & Stening, 2011; Dow & Larimo, 2009; Hennart & Larimo, 1998; Lu, 2002). Entretanto, Dhanaraj & Beamish (2004), Makino & Neupert (2000) e Yiu & Makino (2002) utilizaram o valor de 80% como ponto de corte, enquanto Erramilli, Agarwal & Kim (1997) consideraram uma WOS somente com 100% de participação no capital.

Nesta pesquisa, tomou-se como base a legislação brasileira (Lei 6.404 de 1976), que considera um investimento relevante quando a participação no capital de uma empresa é de, no mínimo, 10%. Abaixo deste patamar, a participação é considerada apenas como portfólio de investimentos. Assim sendo, esta referência foi utilizada para fazer a diferenciação entre WOS e JV, sendo considerada uma WOS a subsidiária onde a participação da matriz era igual ou superior a 90%, enquanto uma JV foi aquela subsidiária onde a participação da matriz era menor do que 90%.

##### **Forma de estabelecimento:**

Esta variável foi operacionalizada por uma variável *dummy*, que recebeu o valor de “1” quando a MNE adquiriu uma empresa local para se estabelecer no país hospedeiro e “0” quando a MNE realizou um investimento *greenfield* para se estabelecer no país hospedeiro.

**Tipo de atividade:**

Esta variável foi operacionalizada por uma variável *dummy*, que recebeu o valor de “1” quando a MNE iniciou suas atividades no país hospedeiro com produção local e “0” quando a MNE iniciou suas atividades no país hospedeiro com a distribuição de produtos exportados a partir de outras bases de manufatura.

*Variável relativa ao desempenho***Lucratividade:**

Vários estudos empíricos que analisaram o desempenho de subsidiárias decorrente dos modos de entrada adotados fizeram uso de medidas como taxa de sobrevivência ou medidas perceptuais (p.ex., Chen 1999; Delios & Beamish, 2004; Kaya & Erden, 2007; Luo & Peng, 1999; Mata & Portugal, 2000; Slangen & Hennart, 2008b). No entanto, a dissolução de uma subsidiária não é uma *proxy* perfeita de desempenho, e sobrevivência nem sempre sinaliza sucesso (Barkema, Bell & Pennings, 1996). Além disso, medidas perceptuais podem ser tendenciosas e refletir desempenho desejado ao invés de desempenho real (Brouthers, Brouthers & Werner, 2003). Por sua vez, medidas objetivas de desempenho têm sido utilizadas com pouca frequência devido à dificuldade para a coleta de dados ao nível da subsidiária.

Nesta pesquisa, apenas uma variável objetiva de lucratividade foi utilizada para a avaliação do desempenho das subsidiárias internacionais das MNEs brasileiras: retorno sobre ativos (ROA), calculado como o lucro líquido após impostos dividido pelo total de ativos, uma medida da eficiência com que os ativos corporativos são gerenciados. Para esta análise, foi utilizado o valor médio do ROA nos anos de 2008 e 2009. A utilização de período de tempo tão curto se deveu à grande dificuldade encontrada para a obtenção de dados similares de anos anteriores, o que seria recomendável para minimizar possíveis distorções nos resultados. Contudo, por serem considerados de natureza estratégica, os dados de lucratividade não costumam ser divulgados pelas empresas.

### 3.5.2. Variáveis independentes

#### *Variáveis relativas à escolha do modo de entrada*

##### **Tamanho da empresa:**

Esta variável foi operacionalizada por meio do logaritmo natural do total de ativos da empresa no mercado doméstico, seguindo procedimento adotado em estudos anteriores de modos de entrada (p.ex., Barkema & Vermeulen, 1998; Cho & Padmanabhan, 1995, 2001, 2005; Padmanabhan & Cho, 1996, 1999; Vermeulen & Barkema, 2001). Como o tamanho das empresas geralmente apresenta grande variância, o uso do logaritmo se justifica para evitar possíveis efeitos espúrios, conforme recomendado por Guillén (2003) e Ramaswamy, Gomes & Veliyath (1998). Devido à ausência de dados relativos ao período de criação (ou aquisição) das subsidiárias, foi considerado na análise o valor médio do total de ativos das empresas nos anos de 2008 e 2009.

##### **Experiência internacional da empresa:**

Tendo em vista que este estudo aborda especificamente investimentos diretos no exterior, esta variável foi operacionalizada pelo número de anos desde que a empresa utilizou o IDE como modo de entrada pela primeira vez antes do acesso ao novo mercado analisado, seguindo procedimento utilizado em pesquisas anteriores (p.ex., Benito, 1997; Dikova & Witteloostuijn, 2007; Harzing, 2002; Jung, Beamish & Goerzen, 2008; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010; Lu, 2002; Mutinelli & Piscitello, 1998).

##### **Produtividade da empresa:**

A produtividade da empresa foi operacionalizada por meio do parâmetro “vendas por funcionário”, ou seja, a divisão do total de vendas pelo número total de funcionários da empresa (ambos os valores referentes ao mercado doméstico), conforme padrão adotado em pesquisas empíricas anteriores (p.ex., Elango, 1998; Gaur, Delios & Singh, 2007; Huselid, 1995; Koch & McGrath, 1996). Devido à ausência de dados relativos ao período de criação (ou aquisição) das subsidiárias, foi considerado na análise o valor médio da receita líquida e do número de funcionários das empresas nos anos de 2008 e 2009.



**Taxa de crescimento do mercado:**

Esta variável foi operacionalizada por meio da taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB) do país hospedeiro, seguindo o padrão de pesquisas empíricas anteriores (p.ex., Andersson & Svensson, 1994; Larimo, 2003; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010). Para efeitos de análise, foi adotado o procedimento de Larimo (2003), que utilizou a taxa média de crescimento do PIB (em preços constantes) nos três últimos anos anteriores ao da entrada, a fim de minimizar possíveis distorções causadas por medidas tomadas em um único ano. Os dados relativos ao PIB dos países incluídos na amostra final foram extraídos das bases de dados do World Bank ([databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)) e do IMF ([www.imf.org](http://www.imf.org)).

**Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro:**

O nível de renda da população foi utilizado como *proxy* do nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro. Seguindo o padrão adotado em estudos anteriores de modos de entrada (p.ex., Andersson & Svensson, 1994; Barkema & Vermeulen, 1998; Benito, 1996; Vermeulen & Barkema, 2001; Zejan, 1990), o PIB *per capita* (em preços constantes) do ano anterior ao da entrada foi utilizado para a operacionalização desta variável. Os dados relativos ao PIB *per capita* dos países incluídos na amostra final foram extraídos das bases de dados do World Bank ([databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)) e do IMF ([www.imf.org](http://www.imf.org)).

**Risco do país hospedeiro:**

O risco do país hospedeiro foi operacionalizado a partir da classificação de risco-país utilizada pelas Agências de Crédito à Exportação no âmbito do Acordo de Crédito de Exportações (*Export Credit Arrangement*) da OECD, que leva em consideração os riscos financeiro, econômico e político de determinado país. A classificação de risco-país da OCDE possui oito categorias (de “0” até “7”), com “0” representando os países de menor risco e “7” os países de maior risco, sendo divulgada periodicamente desde 1999 ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Para a realização dos testes estatísticos, estas oito categorias foram reunidas em três grandes grupos (conforme Gatignon & Anderson, 1988): (1) “risco baixo”, para as categorias “0” e “1”; (2) “risco moderado”, para as categorias “2”, “3” e “4”; e (3) “risco alto”, para as categorias “5”, “6” e “7”. Foram utilizadas duas variáveis *dummy* para representar estes três grupos, sendo “risco baixo” a categoria omitida.

Índices similares publicados por empresas especializadas em classificação de risco (p.ex., PRS Group, Euromoney e Euromonitor) foram utilizados em pesquisas empíricas anteriores de modos de entrada para a operacionalização do risco-país (p.ex., Agarwal, 1994; Barkema & Vermeulen, 1998; Benito, 1997; Dow & Larimo, 2009; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010). Como o índice da OECD é atualizado quatro vezes ao ano, em média, foi utilizado o índice vigente em 1º de julho do ano anterior ao da entrada no país hospedeiro (Dow & Larimo, 2009; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010). No caso das entradas anteriores ao ano de 1999, foi utilizado o índice vigente em 1º de janeiro de 1999.

### **Distância cultural:**

A distância cultural foi operacionalizada por meio do índice de Kogut & Singh (1988), que se baseia nas diferenças dos escores em cada uma das quatro dimensões culturais da pesquisa de Hofstede (1980) (i.e., aversão à incerteza, individualismo, distância do poder e masculinidade) entre o país hospedeiro e o país de origem da MNE. Este índice é calculado subtraindo-se os escores do país de origem (no caso deste estudo, o Brasil), em cada uma das quatro dimensões culturais, dos escores do país hospedeiro. O quadrado da diferença resultante é, então, dividido pela variância dos escores de cada dimensão. Finalmente, os valores resultantes em cada dimensão são somados e divididos por quatro.

O índice proposto por Kogut & Singh (1988) tem sido amplamente utilizado em pesquisas empíricas de modos de entrada que buscam mensurar a distância cultural entre dois países (p.ex., Anand & Delios, 1997; Barkema, Bell & Pennings, 1998; Benito, 1996; Brouthers & Brouthers, 2001; Cho & Padmanabhan, 2005; Chen & Hu, 2002; Demirbag, Tatoglu & Glaister, 2007; Dow & Ferencikova, 2010; Hennart & Larimo, 1998; Slangen & Hennart, 2008a; Wang & Schann, 2008). Os escores atualizados das dimensões culturais de Hofstede (1980) foram extraídos do *website* do autor ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)).

### **Distância institucional:**

A distância institucional foi operacionalizada a partir dos indicadores de governança (*Worldwide Governance Indicators*) disponibilizados anualmente pelo World Bank ([databank.worldbank.org](http://databank.worldbank.org)), seguindo procedimento adotado por Slangen (2011) e Slangen & Tulder (2009). Estes indicadores estão baseados na

pesquisa de Kaufmann, Kraay & Mastruzzi (2009), que abrangeu 212 países e territórios e mediu seis dimensões de governança entre 1996 e 2008:

- (1) Voto e responsabilidade, que reflete a medida em que os cidadãos de um país são capazes de participar na escolha dos governos, e até que ponto estes governos são monitorados e podem ser responsabilizados por suas ações;
- (2) Estabilidade política, que mede a probabilidade de que o governo de um país seja desestabilizado ou derrubado por meios inconstitucionais, tais como violência política ou terrorismo;
- (3) Eficácia governamental, que reflete a medida em que o governo é capaz de formular e implementar boas políticas e entregar bens públicos;
- (4) Qualidade regulatória, que mede a qualidade das políticas de governo, tais como o grau de regulamentação do comércio exterior e a incidência de políticas pouco favoráveis de mercado;
- (5) Estado de Direito, que mede o grau em que os cidadãos têm confiança nas leis e cumprem as regras da sociedade. Este indicador concentra-se na qualidade do sistema legal e na aplicabilidade dos contratos;
- (6) Controle da corrupção, que reflete o grau em que o poder público é exercido para ganhos privados.

Estes indicadores agregados estão baseados em centenas de variáveis individuais específicas e desagregadas, que medem diversas dimensões de governança extraídas de 35 fontes de dados fornecidas por 33 diferentes organizações. Os dados refletem as visões de governança de especialistas do setor público, do setor privado e de organizações não-governamentais, assim como milhares de cidadãos e de empresas respondentes das *surveys* em todo o mundo. Kaufmann, Kraay & Mastruzzi (2009) atribuíram uma pontuação que varia entre -2,5 e +2,5, com os valores mais altos indicando níveis mais elevados de qualidade de governança.

A distância institucional foi calculada como sendo a média dos valores absolutos das diferenças entre os seis indicadores do país de origem (Brasil) e do país hospedeiro, com base nos dados do ano anterior ao ano da entrada, seguindo

procedimento adotado por Slangen (2011). No caso das entradas anteriores ao ano de 1996, foram utilizados os indicadores referentes a 1996.

### **Distância geográfica:**

A distância geográfica foi operacionalizada por meio da distância ortodrômica entre as capitais do país de origem (Brasil) e do país hospedeiro. Embora esta medida não reflita de maneira precisa a distância aérea ou marítima entre os países, ela tem sido amplamente utilizada em pesquisas empíricas (p.ex., Flores & Aguilera, 2007; Kalotay & Sulstarova, 2010; Lavie & Miller, 2008; Sheng & Mullen, 2011). As distâncias ortodrômicas foram acessadas pelo *website* timeanddate.com mantido pela empresa norueguesa Time and Date AS.

### *Variável relativa ao desempenho*

#### **Alinhamento (*Fit*) do modo de entrada:**

Esta variável foi operacionalizada por uma variável *dummy*, que recebeu o valor de “1” quando o modo de entrada adotado pela empresa – nível de propriedade + forma de estabelecimento + tipo de atividade – estava alinhado ao modelo conceitual e “0” quando o modo de entrada adotado não estava alinhado ao modelo.

### 3.5.3. Variáveis de controle

#### *Variáveis relativas ao desempenho*

#### **Tipo de indústria:**

Estudos empíricos anteriores mostraram que o tipo de indústria pode afetar o desempenho das empresas (Brouthers, Brouthers & Werner, 2003; Gaur & Lu, 2007; Kim & Gray, 2008). Entre os fatores que podem causar diferença de desempenho está o nível tecnológico da indústria (Kaya & Erden, 2007). Desta forma, seguindo o procedimento adotado por Chen & Hu (2002), Kim & Gray (2008) e Tseng & Lee (2010), as empresas foram classificadas em dois grandes grupos: indústrias de alta tecnologia e indústrias de baixa tecnologia, que foram segregadas a partir dos códigos CNAE divulgados pelo IBGE.

Indústrias de baixa tecnologia incluem:

- Produtos alimentícios (CNAE 10);
- Bebidas (CNAE 11);
- Produtos do fumo (CNAE 12);
- Produtos têxteis (CNAE 13);
- Artigos do vestuário (CNAE 14);
- Produtos de couro e calçados (CNAE 15);
- Produtos de madeira (CNAE 16);
- Papel e celulose (CNAE 17);
- Impressão e reprodução de gravações (CNAE 18);
- Produtos de borracha e material plástico (CNAE 22);
- Produtos de minerais não-metálicos (CNAE 23);
- Metalurgia (CNAE 24);
- Produtos de metal (CNAE 25);
- Móveis (CNAE 31);
- Produtos diversos (CNAE 32).

Já as indústrias de alta tecnologia incluem:

- Produtos derivados do petróleo (CNAE 19);
- Produtos químicos (CNAE 20);
- Produtos farmacêuticos (CNAE 21);
- Produtos eletrônicos (CNAE 26);
- Produtos elétricos (CNAE 27);
- Máquinas e equipamentos (CNAE 28);
- Veículos automotores e carrocerias (CNAE 29);
- Outros equipamentos de transporte (CNAE 30);
- Manutenção de máquinas e equipamentos (CNAE 33).

Para efeitos de análise, a operacionalização foi feita por meio de uma variável *dummy*, que recebeu o valor de “1” quando a empresa fazia parte de uma indústria classificada como de alta tecnologia, e “0” quando a indústria era classificada como de baixa tecnologia.

**Tamanho relativo da subsidiária:**

Se uma subsidiária possui um tamanho relativamente pequeno em relação à matriz, o seu desempenho, quer seja negativo ou positivo, deverá ter impacto mínimo sobre a empresa. Desta forma, é provável que o comprometimento da matriz, em termos de recursos dedicados (p.ex., atenção gerencial), não seja substancial (Dikova, 2009). Se, por outro lado, a subsidiária possui tamanho expressivo em relação à matriz, é provável que ela receba recursos significativos, uma vez que os possíveis ganhos e perdas pela empresa são de grande importância (Luo, 2001). Tal procedimento poderá conduzir a maiores sinergias influenciando, desta forma, o desempenho da subsidiária (Pangarkar & Lim, 2003). Seguindo o procedimento adotado por Cleeve (1997) e Yiu & Makino (2002), esta variável foi operacionalizada por meio da relação entre o valor médio dos ativos da subsidiária e da matriz nos anos de 2008 e 2009.

**Idade da subsidiária:**

Algumas pesquisas empíricas mostraram que a idade da subsidiária pode também afetar o seu modo de operação e desempenho, pois as empresas que se internacionalizaram mais recentemente podem ter uma desvantagem competitiva em relação àquelas que já se estabeleceram há mais tempo no exterior (Hennart, 1991; Makino & Neupert, 2000; Tatoglu, Glaister & Erdal, 2003; Woodcock, Beamish & Makino, 1994; Xu, Pan & Beamish, 2004). A operacionalização desta variável foi feita pela contagem do número de anos entre o ano de criação (ou aquisição) da subsidiária e o ano de 2008.

**Outras variáveis de controle:**

Foram consideradas para os testes empíricos do desempenho da subsidiária algumas variáveis também utilizadas na análise relativa à escolha do modo de entrada, seguindo procedimento adotado em estudos anteriores. São elas:

- Nível de propriedade (p.ex., Dikova, 2009; Dow & Ferencikova, 2010; Gao et al., 2008; Gaur & Lu, 2007; Kaya & Erden, 2007; Kim & Gray, 2008; Wang & Schann, 2008);
- Forma de estabelecimento (p.ex., Georgopoulos & Preusse, 2009; Mata & Portugal, 2000; Slangen & Hennart, 2008b);

- Tipo de atividade;
- Tamanho da empresa (p.ex., Brouthers, Brouthers & Werner, 2008a; Delios & Beamish, 2004; Hennart, Kim & Zeng, 1998; Jung, Beamish & Goerzen, 2008; Vermeulen & Barkema; 2001);
- Experiência internacional da empresa (p.ex., Brouthers, 2002; Delios & Beamish, 2004; Dikova, 2009; Slangen & Hennart, 2008b);
- Produtividade da empresa;
- Distância cultural (p.ex., Dow & Ferencikova, 2010; Kim & Gray, 2008; Pangarkar & Lim, 2003; Wang & Schann, 2008).

As formas de operacionalização destas variáveis são as mesmas já descritas anteriormente, com exceção apenas da variável “experiência internacional da empresa” que, nesta análise, tomou como base o número de anos desde que a empresa utilizou o IDE como modo de entrada pela primeira vez até o ano de 2008 e foi intitulada como “experiência internacional acumulada da empresa”. Esta mudança na forma de operacionalização da variável foi necessária, pois a análise do desempenho é realizada em momento posterior ao da entrada (ocasião em que a variável havia sido inicialmente operacionalizada). Cabe destacar que este procedimento não foi necessário no caso das variáveis “tamanho da empresa” e “produtividade da empresa”, pois as mesmas, devido à falta de dados históricos, já haviam sido inicialmente operacionalizadas tomando-se como base o mesmo período da análise de desempenho (vide Seção 3.5.2).

O Quadro 22 a seguir apresenta o resumo das formas de operacionalização das variáveis utilizadas no presente estudo.

Quadro 22 – Resumo das formas de operacionalização das variáveis utilizadas neste estudo

Análise	Tipo de Variável	Variável	Forma de Operacionalização
Escolha do modo de entrada	Dependente	Nível de propriedade	Variável <i>dummy</i> : WOS=1; JV=0
		Forma de estabelecimento	Variável <i>dummy</i> : Aquisição=1; <i>Greenfield</i> =0
		Tipo de atividade	Variável <i>dummy</i> : Produção=1; Distribuição=0
	Independente	Tamanho da empresa	Logaritmo natural do valor médio do total de ativos no mercado doméstico nos anos de 2008 e 2009
		Experiência internacional da empresa	Número de anos de experiência com IDE até a entrada
		Produtividade da empresa	Valor médio das vendas por funcionário (ambos no mercado doméstico) nos anos de 2008 e 2009
		Taxa de crescimento do mercado	Taxa de crescimento médio do PIB do país hospedeiro no período de 3 anos antes da entrada
		Nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro	PIB <i>per capita</i> do país hospedeiro no ano anterior ao da entrada
		Risco do país hospedeiro	Variável categórica: risco alto, moderado e baixo (esta última omitida), conforme classificação da OECD
		Distância cultural	Índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
		Distância institucional	Índice baseado nos indicadores de governança disponibilizados pelo World Bank
Distância geográfica	Distância ortodrômica entre as capitais do país de origem (Brasil) e do país hospedeiro		
Desempenho	Dependente	Lucratividade	Retorno sobre ativos (lucro líquido após impostos dividido pelo total de ativos)
	Independente	Alinhamento ( <i>fit</i> ) do modo de entrada	Variável <i>dummy</i> : Alinhado=1; Não-alinhado=0
		Controle	Nível de propriedade
	Forma de estabelecimento		Variável <i>dummy</i> : Aquisição=1; <i>Greenfield</i> =0
	Tipo de atividade		Variável <i>dummy</i> : Produção=1; Distribuição=0
	Tamanho da empresa		Logaritmo natural do valor médio do total de ativos no mercado doméstico nos anos de 2008 e 2009
	Experiência internacional acumulada da empresa		Número de anos de experiência com IDE até o ano de 2008
	Produtividade da empresa		Valor médio das vendas por funcionário (ambos no mercado doméstico) nos anos de 2008 e 2009
	Distância cultural		Índice de Kogut & Singh (1988) baseado nos indicadores de Hofstede (1980)
	Tipo de indústria		Variável <i>dummy</i> : Alta tecnologia=1; Baixa tecnologia=0
	Tamanho relativo da subsidiária		Relação entre o valor médio dos ativos da subsidiária e da matriz nos anos de 2008 e 2009
Idade da subsidiária	Número de anos entre o ano da criação (ou aquisição) da subsidiária e o ano de 2008		

Fonte: Elaboração do autor.