

2 Revisão da literatura

Este capítulo teórico apresenta alguns conceitos e entendimentos da literatura acadêmica que contribuirão para posterior análise do estudo de caso e desenvolvimento das perguntas de pesquisa.

Várias são as escolas que estudam o processo de internacionalização de empresas. Busca-se aqui, em especial, a revisão da literatura que aborda o paradigma eclético, o modelo de Diamante de Porter, o Modelo da Escola de Uppsala, a internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes, observando a motivação para entrada no exterior, os critérios para seleção de países e o modo de entrada.

2.1. Negócios internacionais e o fenômeno da globalização

Para melhor analisar as ações atuais das empresas em seu processo de internacionalização é interessante percorrer um breve histórico para melhor compreender o cenário econômico e político em que as decisões gerenciais são tomadas.

A globalização não é um fenômeno recente se entendido desde a época dos descobrimentos e das grandes navegações do século XV em que países europeus buscavam novas rotas comerciais, com destaque para Portugal e Espanha. Ao se lançarem no oceano Atlântico ampliou-se a dimensão em que os negócios eram realizados, passando do continente europeu para territórios e transações comerciais de escala mundial.

Entretanto, é somente a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que a perspectiva econômica mundial teve grande alteração e rearranjos. A formação de blocos econômicos foi verificada e as relações entre os países passaram a ter maior complexidade pelo aumento do fluxo de capital e maior integração cultural.

Cavusgil (2010) organizou de maneira didática quatro fases da internacionalização. Na primeira, compreendida entre 1830 a 1900, verificou-se a expansão das ferrovias nos Estados Unidos, do transporte marítimo e o aumento das manufaturas e dos serviços. Os meios de comunicação, como o telefone e o telégrafo, facilitaram o fluxo de informação e trouxeram maior agilidade na gestão da cadeia de suprimentos pelas empresas.

Na segunda fase, de 1900 a 1930, houve o aumento da produção de aço e de eletricidade, surgindo neste período as primeiras empresas multinacionais, com destaque para as norte-americanas e européias, nos setores industrial, extrativista e agrícola.

Na terceira fase, de 1948 a 1970, com o fim da Segunda Guerra Mundial, havia a necessidade de reconstrução da Europa e de suprir uma demanda latente por bens de consumo. Houve uma iniciativa de alguns países, como Inglaterra, Estados Unidos e Austrália de reduzir as tarifas e outras barreiras comerciais para estimular as atividades econômicas. Em função disso, criou-se o GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) transformando-se mais tarde na OMC (Organização Mundial do Comércio) formado por representações de cerca de 150 nações com poder de regulamentar o comércio e o investimento internacional, assegurando que as transações internacionais sejam justas e eficientes. Neste período houve aumento considerável do comércio e do investimento internacional a partir da década de 1960, surgindo grandes multinacionais, principalmente as japonesas.

Na quarta fase, de 1980 até hoje, houve um expressivo avanço nas tecnologias de informação, manufatura, crescimento dos mercados emergentes e privatização de empresas estatais de países em transição. Neste período verificou-se uma maior industrialização do leste asiático, a exemplo da China, o fim da União Soviética, maior prosperidade de países emergentes como Brasil, Índia e México e aumento do IDE, principalmente nos setores intensivo em tecnologia e capital. Deu-se também a expansão da internet e da comercialização de computadores em grande escala.

A Tabela 1 mostra o percentual da participação nas exportações no período de 1980 a 2009, observando um aumento expressivo das exportações pelas economias em desenvolvimento.

	% de exportação			
	1980	1990	2000	2009
Economias em desenvolvimento	29,46	24,32	31,88	39,52
Economias em Transição	4,2	3,41	2,4	3,86
Economias Desenvolvidas	66,34	72,27	65,72	56,62

Tabela 1: Exportações 1980 - 2009

Fonte: Handbook Unctad 2010

Para Mariotto (2007) uma das características da globalização seria dada ao se verificar o livre fluxo de capitais, pela redução das barreiras ao livre-comércio e pelo aumento das trocas de mercadorias e serviços entre os países.

A evolução histórica da globalização é pano de fundo para entender o contexto que cercam as empresas que iniciam a busca de mercados além dos domésticos.

A internacionalização é um fenômeno amplo compreendido desde a exportação de produtos e serviços de uma empresa até sua produção direta no exterior, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento como a economia internacional, como acordos de cooperação, parcerias e transferência de tecnologia (SOBEET, 2005).

2.2.

Motivações para entrada no exterior

A intenção da empresa ao decidir iniciar um processo de internacionalização pode ser explicada por vários motivos. Bennett (2007) apresenta quatro grupos de razões para as empresas estarem envolvidas com operações no exterior:

- Entrada em mercados estrangeiros: barreiras comerciais, restrições ao *output* das operações domésticas e os altos custos de transporte de bens acabados;
- Acesso a *expertise* estrangeira: mercados internacionais, gestão de pessoas e organização industrial;
- Fatores Econômicos: acesso a baixo custo de mão de obra, materiais e custos indiretos;
- Considerações financeiras e de impostos: taxa de impostos favoráveis ou inexistentes, incentivos diretos e de impostos.

Dunning (1988) apresenta quatro motivações para internacionalização: a busca de mercados (*market seeking*), a busca de recursos (*resource seeking*), a busca de ativos estratégicos (*strategic-asset seeking*) e a busca de eficiência (*efficiency seeking*).

As empresas buscam o mercado exterior por diversas motivações. O ganho de economia de escala em função do aumento das vendas, a busca de novo mercado consumidor, a busca de recursos e o fácil acesso ao capital, a disponibilidade de mão de obra barata e a busca de conhecimento específico ao adquirir uma empresa no exterior com técnicas e competências de interesse da adquirente são exemplos que incentivariam as organizações a empreenderem atividades no exterior. Adicionalmente, a entrada de um cliente local no exterior pode induzir a empresa a acompanhá-la para diminuir o risco de redução de mercado. (DUNNING, 1988).

Rocha (2003) apontou outras motivações para a internacionalização da maioria das empresas brasileiras:

- Clientes no exterior ao fazerem pedidos espontâneos de produtos nacionais levariam a empresa local a expandir suas atividades para aproveitar estas oportunidades, mesmo sem que esta tenha sido uma ação planejada;
- A busca de alternativas de crescimento no mercado externo em função de restrições locais;
- A intenção de sobreviver frente à entrada de novos competidores locais na economia nacional;
- A necessidade de consolidar atividades no exterior para dar maior suporte as atividades iniciadas por exportação;
- Simplesmente uma visão estratégica dos gestores e do empreendedor de ampliar seus negócios.

A Tabela 2 mostra as principais motivações para internacionalização de acordo com Dunning (1988).

Busca de Mercados	Busca de Recursos	Busca de Ativos Estratégicos	Busca de Eficiência
<ul style="list-style-type: none"> •Crescimento de vendas •Exploração de vantagens comparativas •Aproveitamento de competências distintivas •Proteção contra redução de vendas no mercado doméstico •Atendimentos a mercados com menos competição •Seguir o cliente •Redução do risco de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •Matérias-primas •Mão de obra •Capital 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento da imagem de marca •Acesso a tecnologia ou conhecimento •Desenvolvimento de competências técnicas, de mercado, gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> •Economias de escala ou de escopo (em produção, logística, marketing, P&D, compras) •Flexibilidade da produção •Localização da produção junto aos clientes •Ocupação de capacidade ociosa •Contornar barreiras comerciais

Tabela 2: Principais Motivações para internacionalização
 Fonte: Elaboração da autora com base em Dunning (1988)

A motivação encontra-se, também, ao explorar uma vantagem competitiva da empresa ou ao reduzir custos por meio de economia de escala na produção, em compras, em pesquisa e desenvolvimento, e nos segmentos que ela venha a expandir. Além disso, desequilíbrios no mercado em taxas de câmbio e juros e nos custos dos fatores incentivariam as empresas a arbitrar em nestas diferenças encontradas no mercado externo.

Por outro lado, obstáculos no processo de internacionalização desestimulam a entrada de organizações no exterior. Os investimentos financeiros iniciais empreendidos podem ser elevados, atrelados à incerteza do retorno. As dificuldades legais e de barreiras tarifárias, pouco conhecimento do mercado alvo e os riscos comerciais da operação em si contrabalançam as motivações dos empreendedores. Mapear estes itens de atenção, provavelmente, torne este processo mais maduro, pois a empresa pode se preparar para eles ao invés de negligenciá-los.

2.3. Critérios para seleção de países

Anterior à escolha de critérios de seleção de países deve-se definir os grandes objetivos e natureza da estratégia de internacionalização que está subordinada à estratégia global da empresa (LEMAIRE, 1997).

Segundo Cavusgil (2010) a empresa ao decidir internacionalizar suas atividades é importante se conhecer o ambiente de negócios destas novas localidades. A escolha por um determinado mercado pode ser baseado em critérios pré-determinados de maneira sistemática e objetiva ou ocorrer baseada em oportunidades surgidas ou em critérios subjetivos e intuitivos.

Para Cavusgil (2010) uma oportunidade de entrada em novo país pode ocorrer após um pedido pró-ativo por parte do cliente, demandado uma compra espontânea, pela necessidade de escoamento de excedente de produção. Incentivos governamentais ou um desequilíbrio no mercado que permita identificar oportunidades podem fazer com que a empresa, mesmo sem ter-se planejado para determinado país, resolva explorar um cenário que se mostrou favorável.

As escolhas podem ser feitas, ainda, sem nenhum critério formal por parte da empresa, seguindo uma intuição ou impulso do empreendedor mesmo sem se basear em pesquisas ou estudos fundamentando a escolha o que parece, a princípio, elevar o risco da decisão tomada (CAVUSGIL, 2010).

Ainda segundo (CAVUSGIL, 2010) a empresa entrante deve avaliar a demanda pelo seu produto ou serviço sobre vários aspectos. Avaliar o poder de negociação dos compradores potenciais, as práticas de comércio local e qual a distância geográfica até eles. As expectativas de crescimento do mercado e aceitabilidade pelos consumidores devem ser avaliados ao se explorar um novo mercado consumidor. Entender os padrões de consumo, como hábitos de uso, gostos e preferências ampliam a possibilidade de sucesso para não incorrer riscos decisórios pela negligência cultural local.

Analisar a lado da oferta permite conhecer o grau de rivalidade e competitiva do setor, as barreiras impostas a novos entrantes. Saber quais suas vantagens comparativas pode ajudar no posicionamento e estratégia no novo ambiente (CAVUSGIL, 2010).

Para Hill (2009) a atratividade global de países, como mercado potencial ou local de investimento, depende do balanceamento entre benefícios (tamanho do mercado, taxa de crescimento da economia), custos (corrupção, custos legais e infraestrutura) e riscos (político, econômico e legal) associados ao se fazer negócios com estes países. Estes custos e riscos seriam menores ao se negociar com países de economia avançada e com nações democráticas politicamente estáveis e mais arriscado ao se negociar com países menos desenvolvidos e com instabilidade política, embora esta mensuração seja complicada. Em situações semelhantes seriam mais favoráveis àqueles países com sistema de mercado livre, sem grandes aumentos na taxa de inflação ou da dívida do setor privado.

É importante analisar o potencial de lucratividade do país a ser escolhido. Alguns países são grandes quando comparados pelo número de consumidores e empresas, entretanto o padrão de vida e o crescimento econômico também devem ser considerados (HILL, 2009).

A maior parte das empresas utiliza vários critérios objetivos na seleção de países buscando variáveis que possam aumentar o conhecimento. Segundo Cavusgil (2010) o país deve reunir característica favorável à atividade que se pretende empreender avaliando o:

- Ambiente econômico: PIB, nível de poupança, liquidez e tamanho do mercado de capitais, renda familiar, taxas de juros e de câmbio;
- Ambiente político: abertura da econômica, legislação e tributação, barreiras tarifárias e a importação, regulação de preços, restrição à imigração e remessa de lucros, burocracia, corrupção, participação em blocos regionais;
- Ambiente sócio-cultural: religião, estrutura social e familiar, nível de emprego e urbanização, nível de instrução da mão de obra;
- Ambiente de infraestrutura: transportes, energia, telecomunicações, segurança pública, saúde, nível de escolaridade da população.

Cavusgil (2010) reuniu as principais tarefas para avaliação de oportunidades no mercado global, ver Tabela 3. Nas fases iniciais a empresa prepara a organização para a internacionalização, avalia a adequação dos produtos e serviços da empresa para o mercado externo. As demais tarefas são voltadas para a análise do mercado potencial em si. Os países são classificados identificando aqueles com mais fatores favoráveis à internacionalização.

Tarefa	Objetivos	Resultado	Crítérios de Seleção
1. Analisar o preparo organizacional para a internacionalização.	Propiciar uma avaliação objetiva do preparo de uma empresa para engajar-se na atividade de comércio internacional.	Uma lista dos pontos fortes e fracos da empresa, no contexto dos negócios internacionais, e recomendações para superar deficiências que afetam as metas corporativas.	Avaliar os fatores necessários ao sucesso nos negócios internacionais: * Recursos Financeiros e tangíveis relevantes; * Habilidades e competências relevantes * Comprometimento e motivação por parte da alta administração.
2. Avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa para mercados externos.	Conduzir uma avaliação sistemática da adequação dos produtos e serviços de uma empresa para os clientes internacionais. Avaliar o grau de afinidade entre o produto ou serviço e as necessidade dos consumidores.	*Determinação dos fatores que afetam o potencial de mercado de um produto ou serviço, em cada mercado visado; *Identificação das necessidades de adaptação que podem ser requeridas para iniciar ou dar continuidade à entrada em um mercado.	Avaliar os produtos e serviços de uma empresa com relação a: * Características e requisitos dos consumidores estrangeiros; * Regulamentações impostas pelo governo; * Expectativas dos intermediários de canal; * Características das ofertas dos concorrentes.
3. Classificar países para identificar mercados-alvos.	Reduzir a um nível restrito administrável o número de países que merecem uma investigação mais profunda como mercado-alvo em potencial.	Identificação de cinco a seis mercados de alto potencial que sejam os mais promissores para a empresa.	Avaliar os países candidatos ao ingresso da empresa com relação a: * Tamanho de mercado e taxa de crescimento; * Intensidade de mercado (ou seja, poder aquisitivo dos residentes no tocante ao nível de renda); * Capacidade de consumo (ou seja, o tamanho e a taxa de crescimento da classe média do país); * Receptividade do país às importações; * infraestrutura adequada para fazer negócios; * Grau de liberdade econômica; * Risco Político.

Tarefa	Objetivos	Resultado	Crítérios de Seleção
4. Avaliar o potencial de mercado setorial.	Estimar a participação mais provável em vendas setoriais dentro de cada país visado. Investigar e analisar quaisquer potenciais barreiras de entrada em um mercado.	*Previsões de três a cinco anos de vendas setoriais para cada mercado visado; *Esboço das barreiras de entrada em um segmento.	Avaliar o potencial setorial de mercado no mercado visado, considerando-se: * Tamanho do mercado, taxa de crescimento e tendências setoriais; *Grau de intensidade competitiva; *Barreiras tarifárias e não-tarifárias; *Padrões e regulamentações; * Disponibilidade e sofisticação de distribuição local; * Demandas e preferências de consumo singulares; * Indicadores de potencial de mercado específicos de um determinado setor.
5. Selecionar parceiros de negócios qualificados.	Determinar o tipo de parceiro de negócios estrangeiro, esclarecer as qualificações do parceiro ideal e planejar a estratégia de entrada.	*Determinação das atividades de valor agregado necessárias aos parceiros de negócios internacionais; *Listar os atributos desejáveis desses parceiros; *Determinação das atividades que agregam valor requeridas dos parceiros de negócios internacionais.	Avaliar e selecionar intermediários e facilitadores com base em: *Experiência em manufatura e marketing no setor; * Comprometimento com a internacionalização; * Acesso a canais de distribuição no mercado; *Força financeira; *Qualidade da equipe; *Conhecimentos técnicos; *Infraestrutura e instalações adequadas ao mercado.
6. Estimar o potencial de vendas da empresa.	Estimar a participação de vendas setoriais mais prováveis que a empresa pode atingir, por um período de tempo, para cada mercado visado.	*Previsões de três a cinco anos de vendas setoriais para cada mercado visado; *Conhecimento dos fatores que influenciarão o potencial de vendas da empresa;	Estimar o potencial de venda dos produtos ou serviços da empresa, em relação a: * Capacitação de parceiros; * Acesso a distribuição;*Intensidade competitiva; * Precificação e financiamento; * Cronograma de penetração de mercado; *Tolerância ao risco da alta administração.

Tabela 3: Principais Tarefas na avaliação de oportunidades no mercado global

Fonte: Cavusgil (2010)

Cavusgil (1997) apontou sete critérios que poderiam ser usados para calcular um índice que mostrasse o potencial de um mercado.

1. O tamanho do mercado mensurado pela total da população, mesmo que sua totalidade não seja específica do segmento alvo da empresa poderá trazer informação, de importância relativa, sobre o mercado do país.
2. A taxa de crescimento do mercado mensurado pela taxa média de crescimento anual da indústria.
3. A intensidade de mercado mensurada pela paridade de poder de compra (salários, benefícios e despesa de consumo pessoal, despesa com gastos pessoais).
4. A capacidade de consumo do mercado mensurada pelo tamanho da classe média pode ser usada para medir a capacidade de consumo do mercado. Para a maioria dos mercados a classe média é o segmento alvo para consumo de produtos.
5. A infraestrutura comercial mensurada pela facilidade de acesso aos mercados consumidores. Cinco variáveis mensuram esta dimensão: linha de telefone *per capita*, estradas pavimentadas, ônibus e caminhões *per capita*, percentual com casa que possuem televisão colorida, população por estabelecimentos de vendas.
6. A mensuração da liberdade econômica é um índice que leva em consideração políticas de impostos, comercial, bancária, regulatória e monetária.
7. A receptividade de mercado avalia a abertura a importações analisando a proporção de importações realizada com o país e sua aceitação e ela, para isso observa dados de média anual das importações realizadas.

Cavusgil (2004) sugere dois métodos a serem combinados para avaliação oportunidades no exterior: a análise de agrupamento de países (*cluster*) e a classificação de países (*ranking*). No primeiro, os países são reunidos baseados nas suas similaridades comerciais, econômicas, políticas e sociais para melhor observá-los e permitir bases para formulação de uma estratégia de atuação internacional. No segundo, os países são posicionados de acordo com a atratividade de mercado, utilizando os sete critérios mencionados anteriormente para calcular o potencial de um mercado.

Cavusgil (2004) realizou uma análise fatorial exploratória identificando cinco fatores usados no agrupamento dos países: infraestrutura, economia, padrão de vida, tamanho do mercado e dinamismo. Analisou, aproximadamente, 100 países levantando uma série de variáveis, como dados da população, de consumo, rendas, entre outros, identificando 10 clusters, reunindo em cada *cluster*, países com estruturas de mercado similares. Estes métodos permitem reduzir a complexidade na seleção de mercados ao facilitar a triagem e identificação de países atrativos.

Um ponto relevante é que os critérios de seleção apontados analisam somente os dados dos países como um todo, o que pode não representar igualmente as características de suas cidades individualmente. Assim, o processo poderia ser mais real ao se comparar localidades e cidades específicas, tornando esta análise ainda mais proveitosa.

2.4. Modos de entrada no exterior

Várias são as formas de entrada no exterior. As firmas podem se internacionalizar por exportação licenciamento e investimento direto no exterior (DUNNING, 1980, 1988). Ao iniciarem atividades no exterior é comum que as empresas adotem a estratégia de exportação, mesmo que em outras fases ela também seja verificada. Esta opção é mais aceita por ser mais flexível ao se comparar com investimento direto no exterior, dado seu menor comprometimento e custos envolvidos.

A Figura 1 mostra o crescimento dos investimentos diretos no exterior por corporações transnacionais (TNC) de países desenvolvidos e em desenvolvimento nos anos de 2007 e 2010. Pode-se observar o crescimento no recebimento de IDE nos países em desenvolvimento.

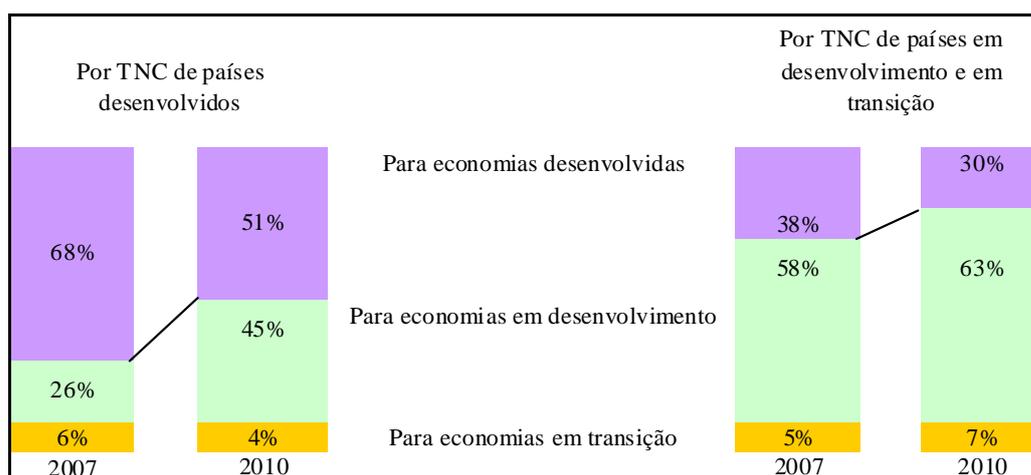


Figura 1: Distribuição Percentual de Investimentos Diretos no Exterior (2007-2010)
Fonte: Unctad 2011

De acordo com a Unctad (2011) os países desenvolvidos são aqueles membros da OCDE, (exceto Chile, México, República da Coreia e Turquia), mais os novos países membros da União Européia que não são membros da OCDE (Bulgária, Chipre, Letônia, Lituânia, Malta e Romênia), além de Andorra, Bermuda, Liechtenstein, Mônaco e São Marino. As economias de transição são aquelas do Sudeste da Europa e da Comunidade de Estados Independentes e as economias em desenvolvimentos são, em geral, todas as economias não especificadas acima.

Austin (1990) apresenta estes modos de entrada em um *continuum* quanto à exposição de ativos e à intensidade do envolvimento gerencial. A exportação exigiria uma baixa exposição do ativo do nível gerencial, gradualmente passando pelo licenciamento ou franquia, filial de venda, subcontratação local da produção para finalmente realizar o investimento em produção local, o que demandaria maior envolvimento dos gestores com uma alta exposição de ativos.

Por outro lado a entrada em um novo país traz desvantagens frente às companhias locais, pois o conhecimento da empresa sobre o mercado no exterior é menor que das companhias locais, somada às diferenças de língua, cultura e hábitos do país destino (MARIOTTO, 2007).

Cavusgil (2010) mostra as formas de entrada em mercados externos relacionando o tipo de empresa focal com a estratégia de entrada (Tabela 4). Ainda segundo este autor, empresa focal é aquela que “inicia uma transação comercial internacional que concebe, desenvolve e produz as ofertas destinadas ao consumo em escala mundial”. Uma empresa multinacional (MNE) é uma

“empresa de grande porte com recursos substanciais, que executa várias atividades comerciais por meio de uma rede de subsidiárias e afiliadas localizadas em diversos países”.

Natureza de transação internacional	Tipo de empresa focal	Estratégia de entrada em mercados estrangeiros	Localização das principais atividades	Parceiros estrangeiros mais comuns
Comércio de bens	Indústria de pequeno porte	Exportação	País de origem	Distribuidor, agente ou outro representante independente
	Indústria de grande porte	Exportação	Principalmente no exterior	Escritório próprio ou subsidiária
	Indústria	Importação (por exemplo, suprimento)	País de origem	Fornecedor independente
	Importador	Importação	País de origem	<i>Trader</i> ou fabricante
	<i>Trading Company</i>	Exportação e importação	País de origem	<i>Trader</i> ou fabricante
Troca contratual de serviços ou bens intangíveis	Provedor de Serviços	Exportação	Geralmente no exterior	Agente, filial ou subsidiária
	Provedor de experiência ou assistência técnica	Serviços de Consultoria	No exterior temporariamente	Cliente
	Licenciador com patente	Licenciamento	País de origem	Licenciado
	Licenciador com <i>Know-how</i>	Licenciamento (transferência de tecnologia)	País de origem	Licenciado
	Franqueador	Franquia	País de origem	Franqueado
	Prestador de Serviço	Contratação de serviço de administração/marketing	No exterior	Proprietário ou patrocinador do negócio
	Empresas de Construção/Engenharia/Projetos/Arquitetura	Contrato <i>turnkey</i> ou <i>emprendiment</i> o <i>build-own-transfer</i>	No exterior temporariamente	Dono do projeto
	Indústria	Parcerias de investimento não acionário, baseado em projeto	País de origem ou no exterior	Fabricante
Participação acionária em empreendimentos baseados no exterior	MNE	IED com investimento <i>greenfield</i>	No exterior	Não há
	MNE	IED c/ aquisição	No exterior	Empresa adquirida
	MNE	<i>Joint Venture</i> c/ participação acionária	No exterior	Parceiro de Negócios local

Tabela 4: Formas de entrada em mercados externos

Fonte: Cavusgil et al.(2010)

Na exportação indireta a empresa conta com um a contratação de intermediários no mercado doméstico para realizar a exportação. Empresas de gerenciamento de exportação e *trading company* atuam como intermediários buscando compradores no exterior e assumindo a responsabilidade de enviar os produtos e realizar a cobrança (CAVUSGIL, 2010). A Tabela 5 elenca as vantagens e desvantagens da exportação indireta.

Exportação Indireta	
Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de aprender sobre o mercado externo	Baixo aprendizado sobre o mercado internacional
Baixo custo	A empresa não obtém informações relevantes sobre comportamento do consumidor, canais, preços praticados, perfil dos concorrentes, etc.
Não é preciso grande quantidade de profissionais gerenciais	Menor controle sob a forma como o produto/serviço é ofertado ao consumidor
Riscos associados ao início da exportação reduzidos	Dependência dos intermediários

Tabela 5: Vantagens e Desvantagens da exportação indireta
 Fonte: Elaboração da autora com base em Cavusgil (2010)

A empresa ao escolher o modo de entrada por exportação semidireta divide as responsabilidades da exportação com um intermediário local. A Tabela 6 mostra as vantagens e desvantagens deste tipo de exportação.

Exportação Semidireta	
Vantagens	Desvantagens
Compartilhamento dos custos e riscos da exportação	Necessidade de gerenciar interesses conflitantes
Maior conhecimento de mercado que na exportação indireta	Possibilidade de disputa de liderança
Maior acesso a fundos e auxílio governamental	Dificuldade na alocação de recursos e divisão de custos
Compartilhamento de pedidos maiores, quando as linhas são semelhantes	Limitações na definição de linhas de produto
Auxílio de uma administração profissional para gerenciar atividades no exterior, com custos compartilhados	

Tabela 6: Vantagens e Desvantagens da exportação semidireta
Fonte: Elaboração da autora

Na exportação direta, a empresa conduz todo o processo de exportação, organiza internamente os itens a serem exportados, observando as condições legais internas do país destino, bem como a distribuição, cobrança e negociação com futuros compradores. Desta forma exige mais conhecimento do mercado apesar de possuir lucros maiores uma vez que não tem intermediários na negociação. Por outro lado, o risco deste tipo de operação pode ser maior, pois não existem outros atores para compartilhar eventuais prejuízos financeiros. Será preciso dispor de funcionários qualificados, ter equipe administrativa organizada para atuar neste segmento (CAVUSGIL, 2010). A Tabela 7 reúne as vantagens e desvantagens da exportação direta.

Exportação Direta	
Vantagens	Desvantagens
Contato direto com o cliente e maior conhecimento de mercado	Maior risco
Maior controle da operação	Maior investimento financeiro
Maior autonomia	Emprego maior de recursos, inclusive de pessoal
Sem necessidade de pagar pelo agente intermediário	Maior complexidade da operação, principalmente de logística internacional

Tabela 7: Vantagens e Desvantagens da exportação direta
Fonte: Elaboração da autora com base em Cavusgil (2010)

A empresa pode optar pela entrada no exterior por meio de modos contratuais, por exemplo: licenciamento, franchising, acordo técnico, contrato de terceirização de serviços, contrato de administração, contrato de produção e aliança contratual.

Um acordo de licenciamento tem a figura de um licenciador que concede direitos intangíveis a outro por um período específico, e o licenciador recebe *royalties* por esta licença. Apesar de similar ao licenciamento, um contrato por franquia tende a envolver um termo de comprometimento maior, em que franqueado concorda em seguir as regras estabelecidas pelo franqueador (HILL, 2009).

A Tabela 8 mostra as vantagens e desvantagens do modo de entrada por licenciamento e franquia.

Modos Contratuais (Licenciamento / Franquia)	
Vantagens	Desvantagens
Não demanda muitos recursos da empresa	Pouco controle sobre as atividades no exterior
Alternativa para superar barreiras tarifárias ou quotas de importação	Risco de comportamento oportunista do parceiro no exterior.
Riscos políticos mais reduzidos do que no caso do investimento direto	Possível falta de comprometimento do parceiro e má gestão
	Valor total das receitas inferior as outras opções.

Tabela 8: Vantagens e Desvantagens dos modos contratuais
Fonte: Elaboração da autora com base em Cavusgil (2010)

Ao optar pelo modo de entrada por investimento direto a empresa escolhe entre investimento novo (*greenfield*) ou pela aquisição de uma operação já existente. A Tabela 9 mostra as vantagens e desvantagens do investimento direto via aquisição.

Investimento Direto Aquisição	
Vantagens	Desvantagens
Obtenção de imediata participação no mercado e clientela	Conflito de gestão e operação, como linhas conflitante de produtos e estratégia de marketing
Possibilidade de aquisição de marcas existente	
Imediato conhecimento do mercado local	Possibilidade de choque de cultura entre as empresas
Oportunidade de aprender novos métodos/práticas com a empresa adquirida	
Acesso a cadeia de suprimento já estabelecida	Necessidade de adaptar/ajustar processos administrativos
Retorno sobre o investimento mais rápido, por se tratar de ativos em uso.	

Tabela 9: Vantagens e Desvantagens de investimento direto/aquisição
Fonte: Elaboração da autora com base em Cavusgil (2010)

Estes investimentos diretos no exterior podem ser feitos por meio de *joint venture* ou por subsidiárias integrais. Uma *joint venture* é uma firma formada pela propriedade conjunta de dois ou mais firmas independentes. É mais comum encontrar *joint ventures* do tipo 50/50 em que o controle é compartilhado. A Tabela 10 mostra as vantagens e desvantagens de uma *joint venture*.

Joint Venture	
Vantagens	Desvantagens
Acesso ao conhecimento local do parceiro	Falta de controle sobre a tecnologia
Custos e riscos compartilhados	Incapacidade para exercer a coordenação estratégica global
Politicamente aceitável	Incapacidade de realizar economias de localização e experiência

Tabela 10: Vantagens e Desvantagens de *joint venture*
Fonte: Elaboração da autora com base em Hill (2009)

Uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa é o modo de entrada no exterior.

Anderson & Gatignon (1986) propuseram que o modo de entrada é uma função de escolhas entre custos e o comprometimento de recursos. A Tabela 11 mostra 17 modos de entrada agrupados pelo grau de controle (alto, médio, baixo) do entrante nas atividades de negócios no exterior. Baseado neste *ranking* de modelos de entrada é possível recomendar um modo de entrada para uma situação específica, partindo do pouco integrado progressivamente para o mais integrado.

Modo de Entrada Classificado pelo Grau de Controle do Entrante
Modos de Alto Controle: Participações Dominantes
Subsidiária Integral Acionista Majoritário (Muitos sócios) Acionista Majoritário (Poucos sócios) Acionista Majoritário (Um sócio)
Médio Controle: Interesses Equilibrados
Pluralidade de acionistas (muitos sócios) Pluralidade de acionistas (poucos sócios) Sócios iguais (50/50) <i>Joint Venture</i> contratual Gestão de Contratos
Modo de Entrada Classificado pelo Grau de Controle do Entrante
Contrato de exclusividade restritiva (ex. acordo de distribuição, licença) Franquia Contrato restritivo não exclusivo Contrato não restritivo exclusivo
Baixo Controle: Interesses Difusos
Contrato não exclusivo, não restritivo (ex. distribuição intensiva, algumas licenças) Acionistas Minoritário (muitos sócios) Acionistas Minoritário (poucos sócios) Acionistas Minoritário (um sócio)

Tabela 11: Modo de Entrada Classificado pelo Nível de Controle do Entrante
Fonte: Anderson & Gatignon (1986)

O controle permite uma maior coordenação das atividades do exterior, acompanhar a estratégia da firma e assim obter maiores retornos financeiros, embora o nível de comprometimento envolva riscos associados (ANDERSON & GATIGNON, 1986).

Dados da Unctad (2011) mostraram que nos últimos anos as empresas têm utilizado mais o investimento direto no exterior como modo de entrada. Esta ação pode ser feita via aquisição de uma empresa já existente ou pela criação de uma nova e ainda pode vir a contar com parcerias e alianças locais.

A propensão à internacionalização poderia ser explicada por uma perspectiva de aprendizagem. Barkema & Vermeulen (1998) estudaram 25 grandes empresas holandesas durante 1966-1994 para analisar se as firmas, ao se internacionalizarem, escolhem como modo de entrada *start-up* (criação de empresas) ou aquisição de novas empresas.

Estes autores observaram que a escolha do modo de entrada no exterior é influenciada pela diversidade multinacional ou pela diversidade de produto. Os resultados mostraram que a diversidade multinacional faz com que se escolha a criação de nova empresa (*start-up/greenfield*) no exterior ao invés de aquisições. A diversidade de consumidores, rivais, fornecedores, parceiros em que a empresa está exposta oferece oportunidade para o aprendizado e fortalecimento das capacidades tecnológicas.

As empresas, ao operarem em diversos contextos nacionais e diversos tipos de produtos, podem desenvolver uma estrutura rica de conhecimento e forte capacidade tecnológica. Isto aumentaria a propensão das empresas na criação de um projeto inicial ao invés de adquirir uma empresa local já existente. Empresas com forte tecnologia preferem realizar projetos do tipo *greenfield* porque as outras empresas não teriam muitas habilidades tecnológicas a agregar e, caso haja, a aquisição de uma empresa com capacidade tecnológica superior, provavelmente, traria dificuldade na absorção deste conhecimento, por resistências culturais e a mudanças organizacionais (BARKEMA & VERMEULEN, 1998).

As empresas freqüentemente optam pela criação de uma nova empresa como modo de entrada para explorar vantagens específicas da firma que são difíceis de separar das organizações, pois já estão internalizadas em sua força de trabalho (HENNART & PARK, 1993). Por outro lado, empresas com pouca capacidade tecnológica tendem a adquirir uma empresa inovadora já existente. (GRANSTRAND & SJÖLANDER, 1990).

Empresas que desenvolveram forte capacidade intangível, como, por exemplo, tecnologia e operações internacionais, são mais propensas a aproveitarem estas capacidades via *greenfield*. (BROUTHERS & BROUTHERS, 2000).

Brouthers & Brouthers verificaram que as empresas com as características a seguir tendenciam a preferir o modo de entrada via *greenfield* ao invés de aquisição no exterior.

- Fazem relativamente pequenos investimentos;
- Tem alto nível de tecnologia e experiência multinacional;
- Tem alto nível de diversidade;
- Fazem investimentos relacionados a produtos em alto crescimento e evitam mercados com incertezas;
- Possuem mais intensiva em tecnologia.

2.5. Teorias de internacionalização de empresas

Esta seção apresenta as teorias de internacionalização de empresas do Modelo do Processo de Internacionalização de Uppsala, o paradigma eclético da produção internacional, o diamante de Porter e uma abordagem sobre a internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes selecionadas sob a premissa que melhor explicariam o processo de internacionalização da Eletrobras.

2.5.1.

Modelo do processo de internacionalização de Uppsala

Na década de 1970, a Universidade de Uppsala publicou uma série de estudos sobre a internacionalização das empresas suecas servindo de fundamento para a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, sucessora da Escola de Uppsala. O modelo de processo de internacionalização de Uppsala foi desenvolvido a partir do estudo de quatro empresas suecas e apresenta um modelo de internacionalização gradual.

Johanson & Vahlne (1977) preconizam que a internacionalização é resultado de uma série de decisões incrementais. A empresa faria investimentos de recursos de maneira seqüencial numa cadeia de estabelecimento. Quanto maior o conhecimento da empresa sob o mercado local maior seria a tendência de ampliar sua presença na localidade. Assim, o estabelecimento de uma subsidiária, por exemplo, aconteceria após a presença de um agente de vendas ou a produção local só seria iniciada após a presença de uma subsidiária local.

O modelo de Uppsala ressalta que a falta de conhecimento e de recursos são obstáculos à internacionalização. A empresa iria selecionar os países para atuação no exterior iniciando por àqueles com maior proximidade psíquica e à medida que o conhecimento fosse sendo adquirido outros países mais distantes psicologicamente seriam considerado, num processo gradual.

A empresa iniciaria a atuação no exterior com baixo comprometimento e aumentaria gradualmente. Para os proponentes do modelo de Uppsala existiriam quatro estágios com diferentes graus de envolvimento internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977):

- Estágio 1: sem atividades regulares de exportação;
- Estágio 2: exportação via representantes independentes (agentes);
- Estágio 3: estabelecimento de Subsidiária de Vendas internacional;
- Estágio 4: produção no país destino.

A Figura 2 representa a lógica de expansão internacional do Modelo de Uppsala, demonstrando o estabelecimento gradual no exterior, conforme os estágios apresentados de baixo comprometimento até alto comprometimento com a produção sendo realizada diretamente no exterior.

Modo Mercado	Exportação esporádica	Intermediário estrangeiro	Subsidiária de vendas	Subsidiária de montagem	Subsidiária de produção
A					
B					
C					
D					
E					
...					

Figura 2: Cadeia de Estabelecimento no Modelo de Uppsala
Fonte: Autores com base em Johanson & Johanson (1977)

A graduação viria do aumento de comprometimento da internacionalização e do conhecimento da empresa sobre o mercado externo, iniciando por atividades de exportação esporádicas, atividade de exportação por representação, escritório de vendas até chegar em um nível maior de comprometimento com a própria produção local. A exportação ajudaria a empresa a perceber o tamanho e o tipo do mercado.

O acúmulo de conhecimento por meio da experiência em mercados no exterior seria fundamental para a continuação do processo de internacionalização de cada empresa. Os investimentos em recursos no exterior são realizados de forma gradualmente crescente. Entretanto, algumas características da empresa permitiriam que alguns estágios não fossem seguidos. Quando as firmas possuem muitos recursos, as conseqüências do compromisso serão pequenas; quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento de mercado relevante pode ser adquirido de outras maneiras; e quando a firma possui experiência considerável em mercados com condições específicas, pode-se generalizar sua experiência para outro mercado que seja semelhante, assim, não passando por todos os estágios gradualmente.

A “distância psíquica” pode ser definida como *‘a soma dos fatores, por exemplo, das diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.’* A empresa evitaria entrar em um estágio inicial em país com grandes distancia psíquica e culturalmente distinto. Assim, a escolha do país obedece à lógica da distância psíquica.

Johanson & Vahlne (1977) apresentam um mecanismo básico de internacionalização, conforme Figura 3:

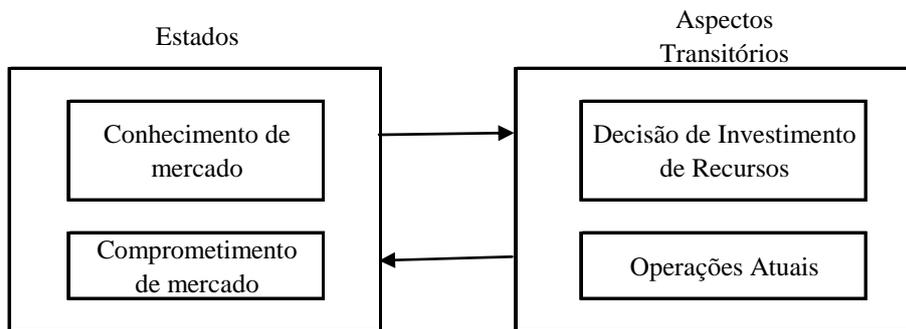


Figura 1 Mecanismo Básico de Internacionalização

Fonte: Johanson & Vahlne (1977) - O mecanismo básico da internacionalização – Estados e aspectos transitórios

Dois estados são previstos: o comprometimento e o conhecimento do mercado. O comprometimento viria da quantidade e do valor de recursos empregados. O conhecimento seria interessante para o modelo, pois decisões comprometidas são muitas vezes baseadas em muitos tipos de conhecimento. A falta de conhecimento é um obstáculo importante no desenvolvimento de negócios internacionais. O conhecimento específico do mercado é o conhecimento das especificidades do mercado entrante, do consumidor, do ambiente de negócios e da cultura.

Os proponentes do modelo de Uppsala diferenciam o conhecimento objetivo do experimental. O primeiro é transmissível a qualquer pessoa dentro da firma, é o conhecimento sobre “coisas”, já o conhecimento experimental resultado conhecimento baseado na “experiência” e que não pode ser transmitido, mas sim vivenciado.

O modelo apresenta dois aspectos transitórios: operações atuais e decisão de investimento de recursos. A repetição de operações traria resultados e conhecimento. Ao realizar uma mesma atividade várias vezes a empresa aprenderia com o passar do tempo. A decisão de investir no exterior seria incrementada com base na expectativa de retornos respeitados o limite do risco.

Com isso, quanto mais uma empresa investe em determinado mercado externo mais conhecimento é adquirido sobre ele, quanto maior este conhecimento, maior seria a aptidão para realizar novos investimentos, que levariam a uma maior possibilidade para que de fato esses investimentos fossem realizados.

As decisões de investimento viriam de pequenas etapas ao menos que a firma disponha de muitos recursos ou condições de mercado homogêneas ou muita experiência de mercado que dispensasse o conhecimento gradual.

Uma das críticas ao modelo de Uppsala é de que ele seria inteiramente “determinado” por considerações de mercado. Contudo, muitas decisões de internacionalização são decorrentes de considerações sobre produção e tecnologia, bem como de respostas das empresas às iniciativas dos competidores ou outros atores do ambiente externo.

2.5.2. Paradigma eclético da produção internacional

O paradigma eclético da produção internacional desenvolvido por Dunning (1980,1988) sugere três vantagens para o processo de internacionalização quando a empresa inicia um investimento direto no exterior (IDE), ou seja, aquisição de ativos fixos no exterior em que o controle e gestão ficam subordinados a empresa matriz vantagem de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalization*) - OLI.

A intenção do paradigma eclético da produção internacional é oferecer uma abordagem holística em que seria possível identificar e estimar a importância dos fatores que influenciam a ação inicial da produção internacional pelas empresas e seu desenvolvimento desde a produção. “Eclético” traz a idéia de que a explanação completa das atividades transacionais da empresa precisa ser compreendida por muitos caminhos da teoria econômica (DUNNING, 1988).

Estas vantagens foram observadas através de um estudo feito por Dunning (1988) em subsidiárias americanas na Inglaterra. Ele buscou observar se as empresas teriam o mesmo desempenho em localidades diferentes e ressaltou que se não existissem “falhas” nos mercados internacionais a razão para produzir no exterior desapareceria.

Dunning (1988) estudou subsidiárias de empresas americanas que atuavam na Inglaterra com o objetivo de verificar se nos Estados Unidos o que levava a mão de obra ser de duas a cinco vezes mais alta, comparativamente ao mesmo setor de manufatura na Inglaterra, era em função da superioridade nativa dos recursos ou se era em função das habilidades gerenciais dos executivos da empresa. Verificou-se que algumas peculiaridades norte-americanas eram intransferíveis para as subsidiárias, mas estas tinham melhor desempenho quando comparadas a outras empresas locais da Inglaterra e menor desempenho em relação à matriz. Isso sugeriria um efeito de origem gerencial (de propriedade), e outro de origem ambiental (de local) e de internalização quando, em função de vantagem de propriedade a empresa optar por produção direta no exterior ao invés de licenciar (MARIOTTO, 2007).

A vantagem de propriedade (*ownership*) refere-se à posse exclusiva ou acesso privilegiado a ativos valiosos que trariam a empresa um melhor desempenho frente aos seus competidores. Elas podem ser divididas em três tipos. O primeiro é quando as empresas competem entre si numa mesma localidade no exterior, estas podem diferenciar-se pelo benefício vindo do acesso preferencial da empresa a insumos ou fatores de produção, por ter eficiência operacional, administrativa, escala de produção e melhor relacionamento em negociações com governo.

O segundo seria o benefício advindo de ter uma empresa filial do exterior que traga maior acesso a matérias-primas e maior poder de barganha com os fornecedores, economia de escopo em que os custos de produção possam ser diluídos com outras partes da empresa, além de contribuir para o melhor acesso ao capital com condições mais favoráveis.

O terceiro tipo de vantagem de propriedade seria dos benefícios que a empresa internacionalizada consegue auferir à medida que conhece melhor o país em que iniciou atividade, gerando conhecimento e capacitação resultados da experiência acumulada do exterior.

A vantagem de localização está concentrada no ‘onde’ produzir. A própria intervenção do estado na concessão de facilidades que diminuam as barreiras de entrada, como redução de impostos pode alterar a escolha da localização da expansão internacional da empresa. Esta vantagem de localização está associada ao acesso à mão de obra, a matérias-primas que reduzem custos em comparação com a produção no país de origem, cada localidade reúne benefícios específicos.

A internalização leva a empresa a optar por trazer para dentro de sua própria estrutura atividades que poderiam ser desempenhadas por outros. Para Mariotto (2007), internalização é o “*contrário de terceirização*”.

A vantagem de internalização viria de falhas de mercado que tornassem mais vantajoso trazer para dentro da empresa parte das atividades internacionalizadas ao invés de deixá-las com terceiros, justificado pela minimização dos custos de transação. Assim, a empresa preferiria engajar-se na produção internacional em detrimento de licenciamento ou franquias.

2.5.3. Diamante de Porter

A competitividade pode ser vista como um fenômeno macroeconômico influenciada por vários aspectos, como as taxas de câmbio e de juros, déficits governamentais, mão de obra barata e abundante, da presença de recursos naturais e de políticas governamentais. O governo, enquanto agente de incentivos e subsídios à exportação, protegendo a econômica com estabelecimento de entraves a entrada de produtos importados, interfere na competitividade nacional (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989) as empresas é que competem internacionalmente, não as nações. Porter (1989) criou um sistema para análise da competitividade com base nos determinantes da vantagem nacional ao qual deu o nome de ‘diamante’ em função do formato aparente destas relações, conforme apresentado na Figura 4.

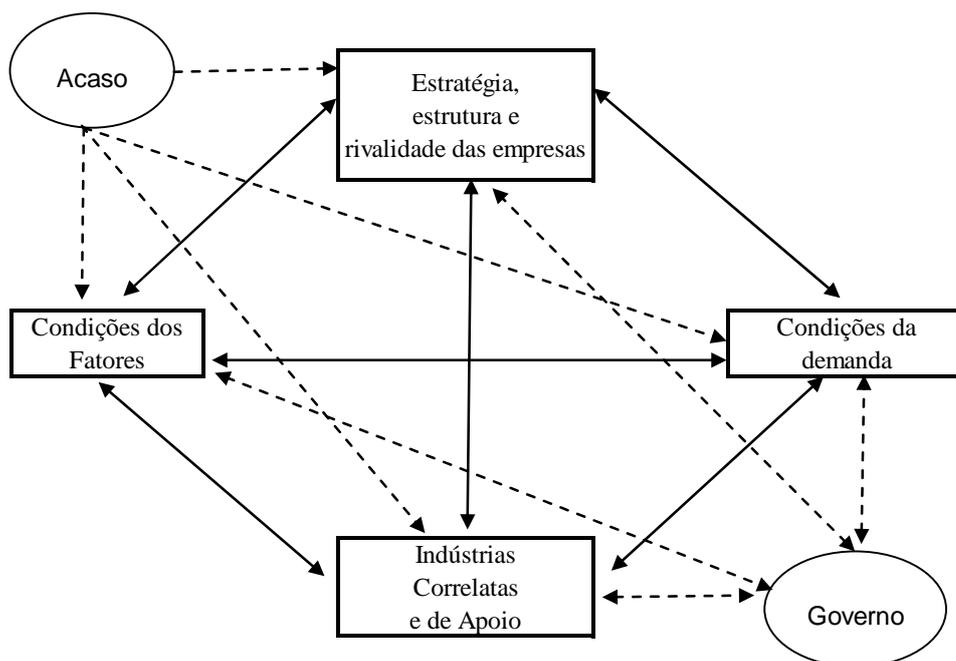


Figura 4: Diamante de Porter
 Fonte: Porter (1989, p.88)

O diamante de Porter proposto busca explicar os motivos que fariam um país ter sucesso internacional em determinada indústria¹. Estes atributos do diamante interferem no ambiente que as empresas estão inseridas e influenciam a criação da vantagem competitiva. Nem todas as empresas terão êxito e alcançarão vantagem competitiva numa indústria, pois nem todas terão a mesma competência e eficiência para explorar os recursos.

Porter (1990) considera cinco categorias de fatores: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recurso de capital e de infraestrutura, classificando os fatores em três dimensões, básicos versus avançados, gerais versus especializados, herdados versus criados. Estes fatores contribuiriam para a formação de uma vantagem competitiva da empresa.

¹ Conjunto de empresas que trabalham numa mesma atividade e setores relacionados a ela. Ex.: indústria de cimento.

Ainda segundo Porter (1990), a sustentação de uma vantagem competitiva dependeria de três condições: do tipo de fonte de vantagem competitiva, do número de fontes distintas de vantagem competitiva e do nível de aperfeiçoamento constante. Quanto ao tipo de fonte da vantagem competitiva, esta pode ser vantagens de ordem inferior (custo e abundância relativa de fatores tais como terra, recursos naturais, mão de obra, aspectos herdados como clima, características demográfica. E de vantagens de ordem superior consequência de esforços acumulados e consistentes de resultado incerto. Estes tipos de fatores não são herdados e deveriam ser ativamente desenvolvidos pelas empresas. São exemplos de vantagens de ordem superior: tecnologia patenteada, produto diferenciado, reputação da marca, relacionamento com compradores, custos de mudança dos compradores, infraestrutura de telecomunicação, transporte e energia.

Fontes distintas de vantagem competitiva dependeriam da integração e complementaridade de elos entre atividades da cadeia de valor. Pode-se verificar o nível de aperfeiçoamento constante ao se explorar tendências das indústrias, destruindo velhas vantagens em busca de novas, pois para ser competitivo no mercado deve-se agir antes do concorrente.

As condições de fatores seriam os insumos necessários para competir em uma determinada indústria como: capital, terra, trabalho especializado e infraestrutura. Países com mão de obra barata podem fazer desta característica uma vantagem competitiva, assim como a abundância, acesso e qualidade de recursos físicos, como água e minérios.

Outro determinante da vantagem competitiva nacional são as condições de demanda interna do produto ou serviço. É importante observar o comportamento desta demanda, a natureza das necessidades do comprador, o tamanho e o padrão de crescimento e a maneira com que a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros, ou seja, comportamentos de compra da economia local são passados ao exterior. Isso ocorre, por exemplo, quando profissionais são treinados no exterior e tendem a retornar a seu país implementando novas abordagens e valores.

Um outro determinante é a presença de indústrias correlatas e de apoio no país e com competitividade internacional. O acesso a máquinas e insumo, e principalmente a contribuição dos próprios consumidores ao auxiliarem as empresas a identificar novas oportunidades e métodos, beneficiam o processo de inovação e aperfeiçoamento.

O determinante amplo da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas está inserido na maneira como as empresas são ‘criadas, organizadas e dirigidas’. A vantagem nacional seria resultado de como e quais estas escolhas são feitas, em relação às metas, estratégias e forma de gerência.

O acaso, fatos ocorridos que a empresa não tem poder de controlar, é incluído no diamante, pois tem influência na vantagem competitiva, como as guerras, fatos políticos, alterações tecnológicas. Isso pode criar descontinuidade no sistema, permitindo mudanças na posição competitiva.

O governo é um importante ator na competição internacional devido ao seu alto poder de influência na economia, nas empresas e nos quatro determinantes do modelo, resultados de políticas de intervenção, como subsídios e taxações.

O diamante pode ser visto como uma teoria de investimento e inovação. Segundo Porter (1989) indústrias internacionalmente competitivas são àquelas cujas empresas têm a capacidade e a vontade de melhorar e inovar para criar e manter uma vantagem competitiva.

2.6. Internacionalização de empresas multinacionais de mercados emergentes

A literatura acadêmica tem voltado especial atenção para o estudo da internacionalização de empresas dos países emergentes. Um principal foco de análise tem sido perceber se este grupo reúne características de internacionalização próprias que sejam suficientes para diferenciar seu processo de internacionalização frente às demais empresas.

Gaur (2009) sugere variações nas estratégias de internacionalização de empresas de mercados emergentes (EMF - *emerging market firms*) e das empresas de economias desenvolvidas. As EMF, antes de 2000, eram mais propensas a se internacionalizarem para outras economias emergentes, na mesma região geográfica e cultural seguindo os passos da Escola de Uppsala e mais

recentemente mostram-se com maior “agressividade nos mecanismos de internacionalização”, com a entrada de IED em mercados desenvolvidos e com fusões e aquisições ao invés de ações de mais baixo risco como *joint ventures* e subsidiárias do tipo *greenfield*.

Gaur (2009) identifica que não somente existem diferentes aspectos da internacionalização entre empresas de mercados emergentes em relação às empresas de países desenvolvidos, bem como existem diferenças dentro das empresas dos países em desenvolvimento. Podem-se verificar empresas que não seguem a linha tradicional de internacionalização incremental iniciada por exportação, mas ao invés disso, já teriam suas primeiras atividades no exterior com grande comprometimento, com entrada de investimento direto no exterior, por exemplo, contradizendo, os pressupostos da Escola de Uppsala.

Ainda segundo Gaur (2009) existem três linhas dominantes sob a existência de uma teoria específica sobre a internacionalização de EMF:

- Tradicional: sem diferenças em relação aos mercados desenvolvidos, sendo possível analisar as EMF sob o enfoque do paradigma OLI, e alguns exemplos recentes que não seriam explicáveis por este enfoque seriam vistos como exceções.
- A escola que considera o paradigma OLI suficiente para explicar este fenômeno incluindo a este uma dimensão institucional
- Escola que propõe ser totalmente insuficiente o paradigma OLI e propõe como alternativa o LLL (*Linkage, Learning, Leverage*).

“LLL são estratégias de inovação que estão disponíveis para as empresas retardatárias” que facilitam a internacionalização acelerada (MATHEUS, 2006). O *linkage* são ligações das empresas que permitem buscar no exterior recursos essenciais não disponíveis em seu país. O *leverage* são parcerias entre empresas em que se buscam aumentar o nível e rendimento dos recursos adquiridos. O *learning* consiste no aprendizado organizacional resultado desses dois processos.

Economias avançadas como Japão, Estados Unidos são caracterizadas por possuírem alta renda *per capita*, setores altamente competitivos e de infraestrutura comercial bem desenvolvida, geralmente baseada no capitalismo, com baixa intervenção do governo. Grande número de países faz parte, entretanto, das economias em desenvolvimento, marcadas por estagnação na economia, baixa renda e industrialização limitada. Um grupo que tem sido cada vez mais alvo de estudo são as economias emergentes, aproximadamente 27 países. Estes se destacam pela mão de obra e custo de capital de baixos custos, além de farta oferta de profissionais qualificados, sendo que parte destes países concentra boas reservas de recursos naturais e matéria-prima (CAVUSGIL, 2010).

Os mercados emergentes como Brasil, México, Turquia, China e Índia caracterizam-se por rápido crescimento, industrialização e modernização, com população jovem e classe média em expansão. Pesquisa da *Boston Consulting Group* (2006) identificou cerca de cem organizações de mercados emergentes com potencial para se tornar uma empresa *top* global, apontando que estas passaram a competir diretamente com empresas ocidentais. Empresas brasileiras como Embraer, no segmento de construção de aviões e jatos e a indiana Tata de automóveis são exemplos destes gigantes emergentes.

Ramamurti (2009) estudou multinacionais emergentes em mercados emergentes apontando que os países possuem vantagens (*country-specific advantages* - CSA) específicas assim como as firmas (*firm-specific advantages* - FSA). Um exemplo de CSA seriam os vastos recursos naturais pertencentes a uma nação e que todas as empresas poderiam ter igual acesso. Aquelas que tivessem como FSA maior articulação em sua rede de contatos e com o governo local e melhor conhecimento local poderiam ser mais beneficiadas por estes recursos. Vantagens específicas da empresa permitiriam, então, uma exploração maior do que seu país de origem pode oferecer.

Diferentes vantagens dos países e das empresas sugeririam adoção de uma estratégia de internacionalização diferente para cada cenário. A Tabela 12 demonstra essas possibilidades.

Tipo Genérico	CSAs	FSAs	Trajatória de Internacionalização	Exemplos
Integrador vertical de recursos naturais	*Dotação de recursos naturais * Alta demanda doméstica por recursos naturais	*Acesso privilegiado a recursos naturais e/ou * Acesso privilegiado ao mercado doméstico	* Integração para frente (<i>down stream</i>) e/ou * Integração para traz para garantir recursos naturais	Gazprm, Lukoil, Norilski, Vale, Anglogold, PTT, Petrobras, Oil and Gas Corporation, Indian Oil, CNCOOC, Chinalco
Otimizador local	* Atendimento a consumidores de baixa renda * Acostumado com infraestrutura deficiente	*Habilidade de adaptação de produtos e processos estrangeiros * Intimidade com consumidores locais + inserção local	* Mercado-alvo: outros países emergentes	HiSnc, Mahindra & Mahindra, Tata Motors, Shoprite, Marcopolo
Parceiro de baixo custo **	* Mão de obra barata * Acesso a base ampla de técnicos (engenheiros etc.)	* Excelência de processo * Gestão de projetos *Habilidades sob condições adversas	* Mercado- alvo: países desenvolvidos * IDE em países desenvolvidos pra produzir melhores produtos * IDE em países menos desenvolvidos para diversificar bases de insumos	Wipro, Infosys, TCS, Reddy's, WEG, Sabó
Consolidador global	*Mercado doméstico grande e em rápido crescimento * Compradores sensíveis a preço	*Excelência de produção e de execução *Vantagens da entrada tardia (economia de escala, processos organizacionais, domínio da tecnologia)	*Mercado-alvo global * IDE em países mais desenvolvidos para aquisição de empresas com (atual) baixo desempenho	Tata Steel, Hindalco, South African Breweries, Lenovo, Wanxiang, Cemex
Pioneiro Global	* Demanda grande e crescente em indústria nascente * País de baixo custo p/ projeto, engenharia e produção	*Proximidade da fronteira da tecnologia * Forte posição no mercado doméstico com possível apoio do governo	*Mercado-alvo: global *IDE em países mais desenvolvidos para adquirir tecnologias ou capacitações, bem como acesso a mercado consumidor * IDE em países menos desenvolvidos para ganhar acesso a mercado consumidor e/ou diversificar as bases de produção	Embraer, Huawei, Sulzon Energy, Check Point, Teva

Tabela 12: Estratégias de Internacionalização

Fonte: Baseada na Tabela 13.1 Ramamurti (2009)

Conforme proposto por Ramamurti (2009), o impacto do país de origem nas vantagens competitivas das empresas é maior em estágios mais iniciais da internacionalização quando comparado aos estágios mais avançados.

Conforme tabela 12 Ramamurti (2009) apresenta cinco tipos genéricos. O “integrador vertical de recursos naturais” com acesso privilegiado aos recursos naturais e ao mercado doméstico. Este tipo de firma explora vantagens específicas do país. O “otimizador local” consegue transformar desvantagens específicas do país em vantagens específicas da firma e que podem ser utilizadas em outros mercados emergentes. O “parceiro de baixo custo” utiliza mão de obra barata e tem como mercado alvo países desenvolvidos. O “consolidador global” objetiva o mercado global, apresentando vantagens de economia de escala, processos organizacionais e domínio da tecnologia. O “pioneiro global” são empresas focadas em tecnologia que tem como mercados alvo o global.

De acordo com Luo & Tung (2007) empresas multinacionais de mercados emergentes utilizam-se da exposição internacional como uma maneira de adquirir recursos estratégicos e reduzir suas limitações no mercado doméstico. Por serem muitas vezes retardatárias no mercado global estas empresas utilizam-se de uma forma de aquisição agressiva de aquisições e compra de ativos no exterior de maneira a compensar suas fraquezas competitivas. Embora muitas multinacionais tenham que lidar com riscos, as multinacionais de países emergentes, são confrontadas com problemas e desafios específicos como: mercado de ações pouco desenvolvido, falta de transparência e fraca governança corporativa. As autoras ressaltam, ainda, as dificuldades para a contratação de cargos gerenciais para atuação no exterior, dificuldades relacionadas aos conflitos gerenciais em função de diferenças corporativas culturais, sugerindo a contratação de gerentes locais para mitigar estas dificuldades.

Silva et al (2009) apresentam cinco tipos estratégicos de multinacionais brasileiras. A Vale e a Petrobras são exemplos do tipo 1, empresas em busca de recursos. Embraer, Marcopolo, Andrade Gutierrez e Gerdau são exemplos do tipo 2, líderes quase globais. A Localiza, Queiroz Galvão, ALL e Tam, são exemplos do tipo 3, empresas regionais, em geral, baixa percentagem de ativos no exterior. Sadia, Tramontina, Globo, são exemplos de empresa do tipo 4, grandes exportadores, em geral com alto percentual de exportação, investimento em

centros de distribuição e escritórios. Marisol, Politec, Totvs, Amil, JBS, e Itaotec são exemplos de empresa do tipo 5, internacionais não tradicionais, empresas normalmente de TI e rápida internacionalização. A Tabela 13 relaciona os cinco tipos analisados com algumas variáveis das empresas.

Variável	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
	Empresas em Busca de Recursos	Líderes Quase Globais	Empresas Regionais	Grandes Exportadores	Internacionais Não Tradicionais
Idade da Empresa	Mais antigas	Mais antigas	Mais antigas	Mais antigas	Mais jovens
Ano da 1ª Atividade Internacional	Antes de 1980	Antes de 1985	Antes de 1985	Antes de 1990	Depois de 1985
Ano do 1º IDE	Antes de 1980	Antes de 1990	Antes de 1990	Depois de 1990	Depois de 1990
Tipo de Indústria	Extrativa	Intensiva em capital ou conhecimento	Intensiva em capital ou recursos	Intensiva em capital ou recursos	Intensiva em recursos ou conhecimento
Princ. Vantagens Competitivas	Vantagens da firma	Vantagens da firma	Vantagens do país	Vantagens do País	Vantagens da Firma
Motivação Principal	Busca de recursos	Busca de mercados	Busca de mercados	Busca de mercados	Busca de mercados
Mercados	Qualquer região	Várias regiões	Região próxima	Várias regiões	Qualquer região
Modos de entrada	Diversos	Aquisição	Diversos	Greenfield	Diversos
Relevância Global (>5%)	Sim	Sim	Não	Sim/Não	Sim/Não

Tabela 13: Tipologia de Multinacionais Brasileiras

Fonte: Silva et al (2009)

Silva et al (2009) agrupou a trajetória das firmas internacionalizadas segundo a caracterização de nove variáveis: idade da empresa, tempo para o início da atividade internacional, tempo para o primeiro IDE, tipo de indústria, vantagens competitivas, velocidade de internacionalização, motivos para internacionalizar, seleção de mercado e modos de entrada identificando de que maneiras estas dimensões poderiam ter um comportamento diferenciado para as empresas MNE de mercados emergentes. Neste estudo levantaram-se algumas proposições sobre as empresas multinacionais de mercados emergentes:

- A trajetória das empresas multinacionais de mercados emergentes não apresenta uma única idade e tempo para início das atividades internacionais, sendo a maior parte das empresas brasileiras e latino-americanas retardatárias na entrada em mercados externos.
- Quanto ao tipo de indústrias os IDE das multinacionais de países emergentes parecem estar concentrados mais naquelas de extração como mineração, petróleo e gás e em manufaturas baseadas em recursos como metal, ferro e produtos de madeira.
- As multinacionais de países emergentes ricos em recursos investiriam no exterior baseadas em recursos, indústrias não intensivas em pesquisas.
- As MNE's de países emergentes operariam mais freqüentemente em manufaturas do tipo *commodities*, capital intensivo, indústria de massa baseada em montagem em que economia de escala é obtida.